Casa do Código | alura

product marketing essencial

Fundamentos de Posicionamento

BRUNO COUTINHO & FERNANDA SUJTO

Sumário

- ISBN
- Agradecimentos
- O que você verá neste livro
- Quem são os autores
- Prefácio
- 1. Introdução
- 2. Principais habilidades em Product Marketing Management
- 3. Inteligência de mercado e análise competitiva
- 4. Posicionamento de produtos
- 5. Conclusão
- 6. Referências

ISBN

Impresso: 978-85-5519-354-5

Digital: 978-85-5519-355-2

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Coutinho, Bruno
Product marketing essencial : fundamentos de posicionamento / Bruno Coutinho, Fernanda Sujto. -- 1. ed. -- São Paulo : Aovs Sistemas de Informática, 2023.

ISBN 978-85-5519-354-5

1. Administração de empresa 2. Marketing 3. Produtos - Administração 4. Produtos - Desenvolvimento I. Sujto, Fernanda. II. Título.

23-175635 CDD-658.8

Índices para catálogo sistemático:

1. Marketing : Administração 658.8

Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Caso você deseje submeter alguma errata ou sugestão, acesse http://erratas.casadocodigo.com.br.

Agradecimentos

Aos nossos amigos e colegas da comunidade de negócios digitais, que nos ajudaram com feedbacks, revisões e entrevistas neste livro. Um muito obrigado especial a Paulo Vendramini, Vanessa Bragatto, Felipe Barbosa, Cassiane Vilvert, Marcell Almeida, Soraia Marioti, Fernanda Domingos, Clarice Diamantino e Pedro Sampaio. O comprometimento e o tempo que cada um de vocês generosamente investiu para compartilhar seus conhecimentos, provenientes de suas trajetórias profissionais impressionantes, são de um valor incalculável para nós. Suas contribuições foram fundamentais para enriquecer este conteúdo, ao reduzir vieses e ampliar suas possibilidades. Temos um imenso orgulho em mencionar seus nomes e agradecer pela colaboração que tiveram neste projeto.

Queremos expressar também nosso reconhecimento aos nossos companheiros de caminhada: Bruno Raposo e Tainã Carvalho. Sabemos que este projeto somou-se a outras áreas de nossas existências, enquanto equilibrávamos a escrita – que ocupou boa parte dos finais de semana – com a vida pessoal e a carreira corporativa. O apoio de vocês tornou este projeto viável, especialmente nos momentos de maior sobrecarga ou menor inspiração. Warren Buffett diz que a pessoa que você escolhe para ter ao seu lado é a principal decisão da vida: ela pode ser tanto a mola propulsora quanto o obstáculo para o crescimento e a felicidade. Não poderíamos concordar mais com Buffett nem estar mais felizes com as nossas decisões.

O que você verá neste livro

O primeiro motivo que nos levou a escrever este conteúdo é: Product Marketing é uma área em amadurecimento. De acordo com o *Panorama do Mercado de Produto 2023-2024*, realizado pela PM3 (2023), 34% dos mais de 2 mil respondentes afirmam que não há qualquer pessoa de Marketing de Produto na empresa em que trabalham. Isso mostra a clara oportunidade que permeia a profissão: é preciso que mais pessoas a conheçam, entendam o seu valor e então criem mais e mais espaços.

No livro *Why Nations Fail*, os economistas Daron Acemoglu e James Robinson (2012) apresentam exemplos de ações que impulsionam a prosperidade de uma nação, sendo a educação uma delas. Eles relatam a história da invenção da máquina de impressão por Gutenberg no século XV, que representou uma verdadeira revolução na forma como as pessoas consomem informações e, assim, aprendem. Com esta obra, a primeira publicação nacional sobre Product Marketing, miramos colaborar para a educação das pessoas a respeito da disciplina; acreditamos que, quanto mais se falar sobre PMM, maior será a compreensão de seu valor e potencial, com o tempo. Portanto, nossa primeira expectativa é de que este material ajude a ampliar o entendimento de Product Marketing de forma escalável: esperamos que este livro, juntamente a outros que possam surgir no futuro, estimule o interesse e as discussões, contribuindo para a criação de novas oportunidades na área de Product Marketing nas empresas.

O segundo motivo é: de acordo com o mesmo estudo da PM3 (2023), cerca de 22% das empresas contam com 1 a 3 profissionais de PMM. Isso leva a um curioso fenômeno, que é a *solidão do Product Marketer*: a falta de referência dentro da própria companhia fomenta inseguranças e questionamentos sobre a própria relevância, enquanto ele ou ela tenta conquistar seu espaço e "ganhar" seus stakeholders. Dúvidas muito comuns são: como criar meus OKRs? Devo ficar responsável por *copywriting*? Este guia de comunicação

ficou bom o bastante? Por isso, a nossa segunda expectativa é que este material sirva como um guia consultivo de metodologias, proporcionando o aumento da autoconfiança e permitindo que PMMs consigam não apenas ter parâmetros de um bom trabalho em Product Marketing, mas também dizer "não" com embasamento e propriedade.

O terceiro: a baixa disponibilidade de materiais sobre Product Marketing em português brasileiro. Felizmente, já não se pode dizer que existe pouco conteúdo disponível sobre Product Marketing. Profissionais ao redor do mundo já registram seus aprendizados; a questão é que a maior parte do conteúdo está em inglês. Ao buscar "Product Marketing" no Google em qualquer idioma, há quase 3 trilhões de resultados disponíveis; se filtrarmos apenas resultados em português brasileiro, o volume é uma pequena fração (0.2% do total), chegando a pouco mais de 5 milhões.

Segundo o British Council, somente 5% dos brasileiros falam inglês e, desses, apenas 1% possui fluência total no idioma (LOURENÇO, 2022). **A baixa disponibilidade de conteúdo sobre Product Marketing no nosso idioma acentua essa bolha.** É claro que conteúdo em inglês pode ser traduzido e consumido, mas nem sempre é possível fazer as correspondências necessárias para uma compreensão plena. Assim, nossa terceira expectativa com este livro é dar acesso a conteúdos de Product Marketing em português, sob uma perspectiva brasileira, trazendo nossos exemplos, nossos hábitos de consumo, nosso poder de compra, nossa relação com a tecnologia, nossas dores e as oportunidades do nosso mercado.

Nossas intenções neste livro parecem ambiciosas, e talvez elas sejam mesmo. Mas a principal coisa que você precisa saber é que não somos nem nos achamos donos da verdade. Somos duas pessoas que reservaram um tempo de suas vidas para escrever uma parte do que aprenderam em suas trajetórias e que estão inspiradas ao imaginar o potencial que o Product Marketing tem no Brasil. Se pelo menos uma parte deste conteúdo for útil para você, este já será o nosso maior indicador de sucesso.

Este livro é para todas as pessoas que querem entender como diferenciar produtos no mercado e comunicá-los de maneira poderosa e que ressoe com a audiência-alvo. É para você, pessoa de Marketing, Produto, Comunicação e áreas semelhantes, que atua em empresas tradicionais ou digitais, e para você, líder de uma área ou de uma organização, que sente que falta algo em seu Marketing, mas não sabe o quê.

Quem são os autores

Bruno Coutinho

Bruno Coutinho tem quase 20 anos de experiência no mercado. Formado em Publicidade & Propaganda e com MBA em Gestão de E-commerce pela Anhembi Morumbi, ele já atuou em empresas como Catho, Englishlive, Vérios Investimentos (Easynvest/Nubank), OLX Europa e PM3, escola referência no ensino de negócio digitais, onde foi Cofundador e CMO, ajudando a impactar positivamente mais de 25 mil alunos e alunas.

Ao longo dos últimos 10 anos, ele tem desenvolvido conteúdos valiosos para a comunidade de tecnologia, com destaque para a disciplina de Product Marketing, elevando e aprofundando o nível da discussão sobre o tema, ao palestrar em eventos importantes do mercado como o TDC (The Developers Conference) e Product Camp, maior evento sobre Produtos Digitais da América Latina.

Neste livro ele pretende consolidar todo o seu conhecimento adquirido e oferecer algo sem precedentes hoje no mercado brasileiro, para que o mercado evolua a discussão sobre o tema de Marketing de Produto no país.

Fernanda Sujto

Com mais de 15 anos de experiência profissional, Fernanda Sujto se destaca como uma profissional experiente e versátil. Ela ocupou posições em empresas de renome tanto no Brasil quanto internacionalmente, incluindo Whirlpool, Carrefour, Via e, mais recentemente, QuintoAndar e Hotmart. Ao longo de sua trajetória, exerceu funções diversas no Marketing, em áreas como Branding, Trade, Eventos, Mídia, Comunicação e Campanhas.

Em 2019, Fernanda entrou no ecossistema das startups, expandindo suas atividades para áreas como Operações e Produto. Encantou-se imediatamente com a velocidade e a atmosfera inovadora que as empresas de tecnologia proporcionam. Nesse contexto, ela percebeu que os momentos mais estimulantes e desafiadores de sua carreira até então haviam sido aqueles em que, mesmo inconscientemente, aplicou princípios de Product Marketing. Esse insight a orientou na direção de liderar áreas de PMM, reforçando sua paixão pela convergência entre inovação, tecnologia e estratégias de marketing aplicadas a negócios. Fernanda é grande entusiasta da capacitação de profissionais em Product Marketing, especialmente no que diz respeito à promoção da diversidade e inclusão de talentos com diferentes origens e características.

Com uma sólida formação, é graduada em Relações Públicas pela ECA-USP e possui um MBA em Marketing pela FGV. Ela também teve a oportunidade de fazer cursos executivos de destaque: "Liderando a Estratégia de Produtos Digitais" no Insead (França) e "Product Marketing Core" da Product Marketing Alliance, instituição da qual é embaixadora no Brasil.

Este livro reúne um conjunto de conhecimentos que Fernanda gostaria de ter tido à sua disposição quando estava dando seus primeiros passos em Product Marketing. Cada página desta obra combina conhecimento teórico e prático, moldados por sua experiência pessoal ao longo de sua jornada profissional.

Prefácio

Mesmo um excelente produto está destinado ao fracasso se não for bem posicionado e comunicado!

Sabe aquele velho pensamento de que o melhor produto precisa ter todas as funcionalidades e fazer mais do que a concorrência? Este livro mostra que não é isso que faz um produto se destacar em uma categoria. Ele mostra que, na verdade, o produto que se destaca é o que tem o melhor posicionamento para a audiência certa.

A ideia deste livro já era empolgante sozinha – o primeiro livro sobre Product Marketing do Brasil! Mas quando soube que ia ser escrito pelo Bruno Coutinho e pela Fernanda Sujto juntos, ele se tornou ainda mais interessante.

Logo pude perceber que ele iria ser uma contribuição valiosa para o ecossistema brasileiro. O que eles trazem neste livro são diversas práticas que, a partir de agora, se tornarão cada vez mais difundidas no Brasil.

Conheço Bruno há anos e a nossa amizade vem de muito tempo, desde que fundamos a PM3. Esse período ao lado dele foi uma verdadeira escola para mim, pois pude compreender a fundo a importância e a relevância do marketing, e, mais especificamente, do marketing de produto.

Já a Fernanda Sujto é outra profissional por quem tenho admiração, não apenas pela sua trajetória profissional, mas também pela sua dedicação à área de Product Marketing. Ela tem feito contribuições inestimáveis para a área através de palestras, artigos perspicazes e outras maneiras.

Tanto a Fernanda quanto o Bruno estão entre as maiores autoridades sobre o tema no Brasil. Nada melhor do que tê-los escrevendo o primeiro livro sobre Product Marketing brasileiro. E digo mais, o que você está prestes a ver neste livro não é apenas

para startups ou empresas de tecnologia. Estas questões também são importantes para empresas grandes e estabelecidas.

E se existir uma maneira mais eficiente de fazer análise competitiva na sua empresa? E se a sua proposta de valor estiver precisando de uma atualização? Você já avaliou se o produto e a marca estão alinhados e caminhando para a mesma direção? A resposta para esses e vários outros questionamentos é o que torna o *Product Marketing Essencial: Fundamentos de Posicionamento* um livro tão valioso.

Não tem momento melhor do que agora para aprender mais sobre Product Marketing e posicionamento. Os conceitos, ferramentas e *cases* que você está prestes a explorar neste livro poderão ser usados como alavancas na sua empresa e produto. Estou feliz que o Bruno e a Fernanda estejam compartilhando anos de vivência com todos os brasileiros.

Marcell Almeida, CEO e cofundador da PM3 e criador do Product Camp Brasil.

Capítulo 1
Introdução

1.1 A mentalidade de Product Marketing

Um seleto grupo de empresas brasileiras já entendeu o potencial de Product Marketing e reconhece a disciplina como estratégica e essencial para gerar valor. Algumas já testaram, contratando um ou dois profissionais, mas, por não proporcionarem as ferramentas e o fundamento cultural necessários, falharam; outras sequer compreenderam o que é *Product Marketing Management*, o PMM.

Em geral, as empresas que não contam com uma estrutura formal de Product Marketing podem ficar em desvantagem competitiva, por não terem os recursos e o conhecimento necessários para comunicar seus produtos com consistência. Em empresas assim, geralmente uma parte do trabalho é, sim, feita por outras equipes ou indivíduos dentro da organização, mesmo que de maneira isolada, empírica e pouco estratégica.

Product Managers (PMs), por exemplo, acabam ficando responsáveis por pensar no *go-to-market* do produto, mesmo que tenham pouco ou nenhum domínio de Marketing. Imagine o desafio que isso representa para uma pessoa PM com perfil técnico, com experiência anterior como desenvolvedora ou engenheira de software. Entre todas as responsabilidades que esta pessoa já possui, é comum que o plano de lançamento seja despriorizado e, assim, o produto é "lançado por cima do muro", restando ao usuário compreendê-lo e adotá-lo por conta própria.

Além disso, infelizmente, também é frequente a "operação pastelaria", em que PMs envolvem o time de Marketing na última hora para criar a campanha de lançamento. Este é o contexto que embasou a declaração de Brian Chesky (FIGMA, 2023) sobre a

redefinição do papel de PMs e PMMs no Airbnb, ao dizer que *você não pode desenvolver produtos sem que saiba como falar sobre eles*.

> *A mentalidade de Product Marketing pode reduzir os riscos de falha do produto.*

Veja alguns dos impactos oriundos da ausência de uma função formal de Product Marketing:

- **Subaproveitamento dos recursos.** Sem um ponto focal entre marketing e as áreas de negócios, as pessoas especialistas nas disciplinas tendem a não participar de etapas importantes da vida do produto por simples falta de acesso ou conhecimento de que aquele trabalho está acontecendo. Por exemplo, é bem comum a área de pesquisas e insights de mercado ficar de fora da fase de concepção do produto por simples falha de comunicação, gerando pontos cegos na proposta de valor. Também é recorrente a realização de lançamentos falhos pela falta de envolvimento apropriado do time de marketing, causando perda de oportunidades;
- **Comunicação inconsistente.** Sem PMM, as mensagens podem ser despadronizadas nos diferentes canais, o que pode gerar confusão para os clientes e times internos:
    - Aplicação de mensagens fracas em *landing pages* ou campanhas de marketing gera baixa conversão e desperdiça dinheiro. Além disso, a dificuldade de assimilação e reprodução dos benefícios do produto inibe o *word of mouth* (recomendação);
    - Poderá haver também saturação de comunicação: em uma empresa que possui um portfólio de soluções, um mesmo usuário pode usar mais de um produto oferecido. Caso cada *squad* decida soltar uma comunicação sobre suas

próprias novidades sem uma coordenação *cross*, a chance de saturar os clientes é muito alta. Isso pode gerar redução da taxa de abertura das mensagens e aumento do volume de tickets no suporte de clientes com dúvidas.

- **Adoção insatisfatória do produto.** Os pontos anteriores podem levar ao desengajamento dos usuários, bem como ao desinteresse de clientes potenciais. Com isso, poderá haver encolhimento do número de usuários ativos no produto, culminando com o temido abandono, atingindo as metas de receita.

As empresas que possuem Product Marketing não estão necessariamente livres dos problemas mencionados, nem aquelas que não têm PMMs estão necessariamente fadadas ao fracasso. Ter Product Marketing (especialmente quando é uma área pequena) não é garantia de impacto positivo. **É preciso ser intencional na construção e reverberação de uma cultura de Product Marketing: a mentalidade de PMM pode contribuir na redução dos riscos de falha do produto.**

1.2 O que é Product Marketing Management?

Para entendermos o que é Product Marketing Management (PMM), é preciso dar um passo atrás e esclarecer um pouco sobre gestão de produtos digitais em si.

É um fato que toda empresa quer (e precisa) encontrar o tão desejado *product/market fit* (PMF). Preconizado por Marc Andreessen, investidor no Vale do Silício e fundador do Netscape (navegador que foi sucesso na década de 90), esse conceito avalia o nível de satisfação alcançado por um produto em um determinado mercado. Resumidamente, o *product/market fit* determina se a solução oferecida resolve de fato os problemas deste público – e que, preferencialmente, as pessoas estejam dispostas a pagar por

isso (algumas vezes não em um primeiro momento, mas em alguma etapa, sim).

Por muitos anos, desenvolver um produto tinha como principal foco lançá-lo ao mercado, enquanto as estratégias de Comunicação, Marketing e Vendas ficavam em segundo plano.

Algo natural em um mercado em crescimento (no caso, o de tecnologia) é que, conforme os anos passam, concorrentes surgem para resolver dores que já foram mapeadas, o que cria uma certa pasteurização na proposta de valor disponível para o consumidor. Por exemplo, no final da década de 90, você encontrava de duas a três principais soluções de softwares para troca de mensagens, como Yahoo Messenger, AOL e ICQ. Porém, na virada dos anos 99 e 2000, outras opções surgiram, como o MSN Messenger, que na época oferecia uma série de funcionalidades diferentes, como o "*escutando…*", que dizia qual música você estava ouvindo no seu *player* de MP3, e o uso de imagens como avatar – lembra do pato de borracha?

Figura 1.1: Esta era a seleção do seu avatar no MSN.

É na busca por formas de diferenciação na proposta de valor, principalmente em um mercado saturado de soluções semelhantes, que se percebe a necessidade de uma conexão mais intensa entre as áreas de Product Management e Product Marketing Management, para assim potencializar a tradução das necessidades do negócio, em valor palatável para os usuários.

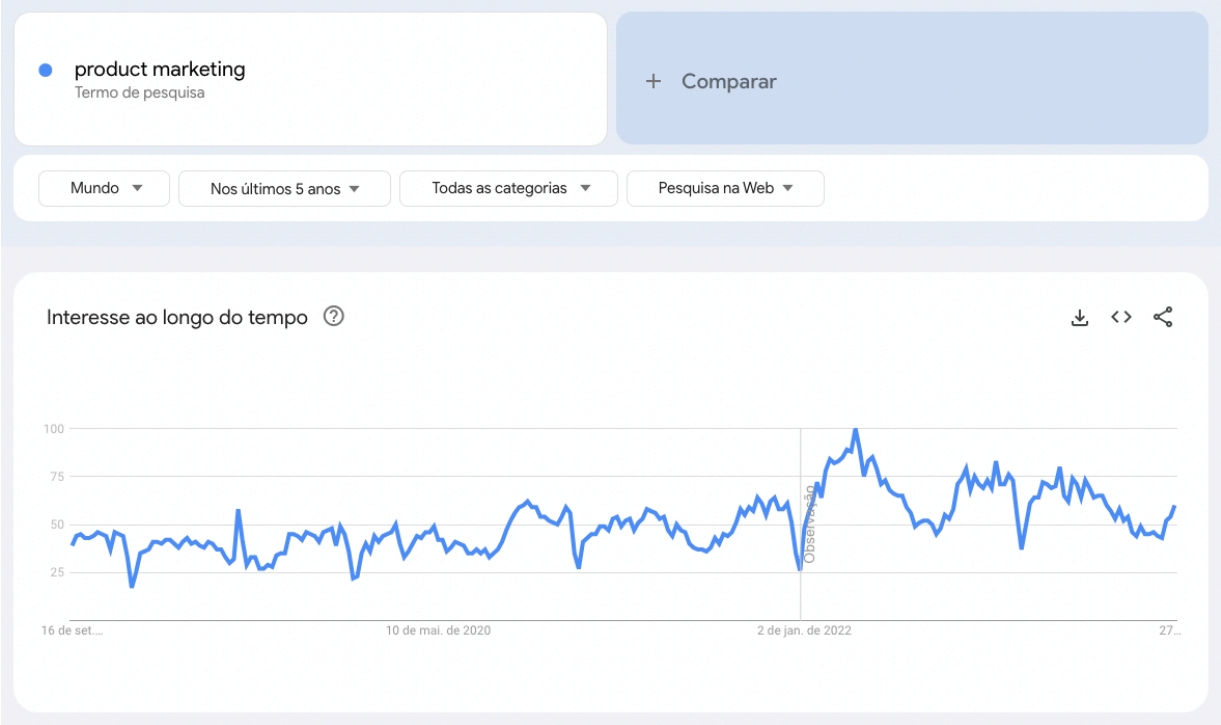

Figura 1.2: A busca pelo termo "Product Marketing" em todo o mundo desde 2008. Impressionante o aumento no volume após a metade de 2020.

"*Enquanto Product Management foca primariamente no produto em sua equação mais técnica, Product Marketing vai focar no mercado, incluindo a estratégia de* go-to-market." Essas são palavras do autor americano Marty Cagan (uma das grandes referências mundiais sobre gestão de produtos digitais) no prefácio do livro *Loved*, de Martina Lauchengco (2022).

Se você explicar para sua mãe, ela vai entender?

O principal fundamento de PMM é traduzir o que é complexo em algo compreensível. Isso significa que profissionais de Product Marketing devem entender profundamente o que o produto tecnológico faz e se conectar com o que realmente importa para os clientes, transformando o *tecniquês* do software em benefícios claros.

Um relatório relativamente recente desenvolvido pela CB Insights (2018) com cerca de 100 startups mostra que 42% das empresas falham por não encontrarem uma necessidade clara no mercado. Não adianta nada ter uma tecnologia incrível e inovadora, dados profundos do comportamento dos clientes e ter fundadores com anos de experiência no segmento se as pessoas não querem/precisam usar o produto.

Esse mesmo relatório ainda cita que 14% das empresas reconhecem que fracassaram por ter um Marketing ineficiente (CB INSIGHTS, 2018). Conhecer o público-alvo, saber como chamar a sua atenção, convertê-lo em *leads* e, finalmente, em clientes pagantes é uma das habilidades mais importantes de um negócio de sucesso. A incapacidade de comercializar um produto é algo relativamente comum no mercado, pois há empresas digitais que focam apenas no desenvolvimento de software, negligenciando a promoção do produto. A Apple provavelmente não seria o que é se os seus sócios fundadores pensassem como dois Wozniaks, ou dois Jobs. Para se tornar uma empresa inovadora e que pensa diferente, foi necessário o equilíbrio entre o que construir e como lançá-lo para o mercado.

História pessoal (Bruno): *Na minha passagem pela Vérios Investimentos (fintech gestora de investimentos residente no Cubo Itaú), era clara a paixão do time de Engenharia pela solução ao afirmarem que não havia necessidade de se fazer Marketing para vender o produto. Como a solução era "maravilhosa", apenas tê-la disponível no mercado seria o suficiente para atrair clientes. Bem, a gente sabe que raramente produtos digitais têm essa virtude.*

Um dos meus desafios, ao lado da Isabella Paschuini (na época, responsável por Comunicação e Conteúdo), era não apenas lançar o Ueslei (como chamávamos o "robô"/tecnologia que cuidava das alocações dos nossos clientes) para o mercado, mas criar uma marca com que as pessoas se identificassem, em que confiassem (porque dinheiro é coisa séria!) e que as educasse sobre a nossa solução, mostrando como era simples e fácil investir – ou seja, transformar o tecniquês em benefícios. Acredite: decidir no que investir é uma grande dor, principalmente para quem não quer entender sobre como funciona o mercado financeiro.

Muitos produtos falham – não alcançam o *product/market fit* – porque as pessoas não conseguem entendê-los, e esse é um dos papéis de Product Marketing: o de *posicionar* o produto no mercado com base no contexto vigente, nas alternativas competitivas disponíveis, nos diferenciais que o produto tem e no valor que ele pode trazer para as pessoas.

Já no caso de produtos muito inovadores (como era o caso do exemplo do Bruno na Vérios), é sempre necessário o processo de educação do segmento sobre o seu uso – "robô de investimentos" e "*fintech*" naquela época eram temas quentes no mercado financeiro, mas causavam muitas dúvidas, até mesmo para os *early adopters*. Pense nos diversos aplicativos para celular que surgiram nos últimos 15 anos: alguns digitalizaram mercados analógicos, enquanto outros se propuseram a resolver dores e oportunidades até então não

atendidas, como conhecer pessoas novas para um encontro usando o simples deslizar do polegar ou pegar um empréstimo pessoal oferecendo seu automóvel como garantia.

Depois de toda essa introdução sobre o tema, você ainda pode estar sentindo falta de uma definição mais tangível. Pois bem, tem uma que gostamos muito de usar, que é: **Product Marketing Management é o processo de disponibilizar um produto para o mercado.** Embora essa afirmação possa parecer pueril e simplista demais – principalmente depois de tudo o que já foi dito –, há claramente uma série de etapas que vai fazer com que o produto seja direcionado, assimilado e desejado por quem vai usá-lo.

A imagem a seguir apresenta de forma bem real os bastidores de um lançamento de produto (ou funcionalidade) e mostra os desafios e complexidades (ainda que de forma macro) que profissionais de Product Marketing enfrentam todos os dias.

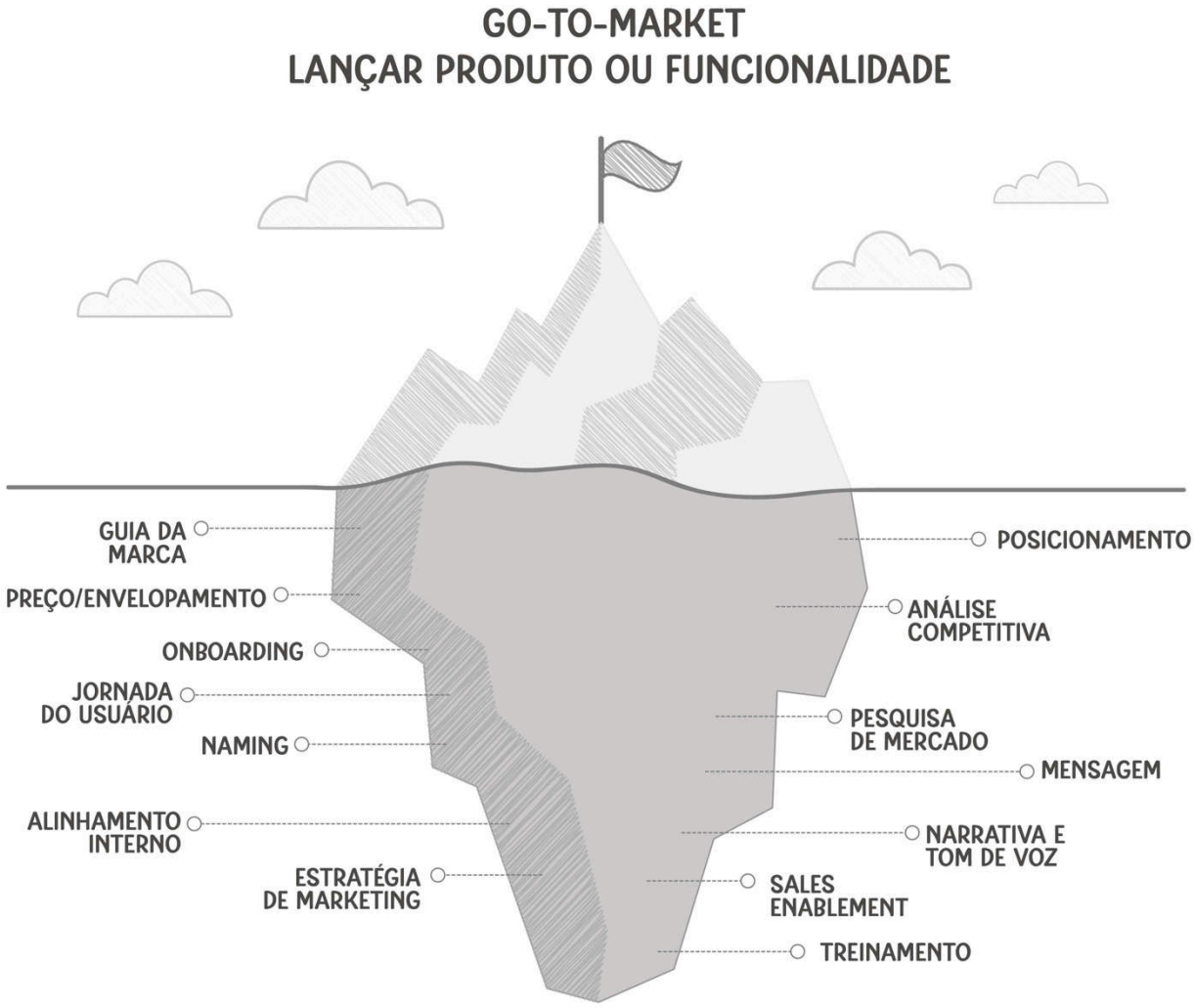

Figura 1.3: Os bastidores de um lançamento de produto ou funcionalidade

Tenha certeza de que, definitivamente, Product Marketing não é apenas sobre lançar produtos ou funcionalidades para o mercado. Há todo um processo que deve ser considerado, antes de ter algo na prateleira para o consumidor final.

Se você tem alguma formação em Marketing ou já atuou na área de alguma forma (independente de ter sido no Marketing tradicional ou digital), vai notar que muitas das palavras que estão na parte submersa do iceberg são velhas conhecidas – porque, sim, no final das contas, Product Marketing é fazer Marketing – e serão esmiuçadas neste exemplar.

Como você já sabe, *Product Marketing Essencial: Fundamentos de Posicionamento* é o primeiro livro sobre Marketing de Produto já lançado no mercado brasileiro. Escolhemos abordar três tópicos primordiais, que são os grandes alicerces de todo produto no contexto digital, pela perspectiva de Marketing.

Veja a seguir o que trataremos nos próximos capítulos.

Você terá a oportunidade de entender a essência do que é Product Marketing, as habilidades necessárias para atuar na área, contendo uma abordagem estratégica sobre o ciclo de vida de um produto, a curva de adoção da tecnologia, os diferentes modelos de negócio, e de que forma a área de Product Marketing pode ser estruturada, dependendo da maturidade e momento da empresa.

Na sequência, vamos adentrar no passo a passo da concepção de uma identidade de um produto digital. Prepare-se para aprender sobre inteligência de mercado e análise competitiva, para que você possa definir o público ideal para o seu produto e também analisar os seus concorrentes de forma eficaz.

Para encerrar, falaremos de posicionamento, elemento importantíssimo para comunicar diferenciação em um mercado concorrido. Um produto concebido sem considerar seu papel macro, com uma proposta de valor turva e/ou mal comunicada, passará despercebido quando clientes estiverem considerando uma solução para resolver uma dor.

No fechamento dos próximos capítulos, você encontrará entrevistas que fizemos com profissionais experientes e especialistas em cada um dos temas. Suas visões contribuíram não só ao aprofundar pontos abordados por nós, mas também ao complementar o conteúdo com outras perspectivas, permitindo a ampliação das reflexões.

Desejamos a você muitos aprendizados e uma ótima leitura!

CAPÍTULO 2
Principais habilidades em Product Marketing Management

Depois de compreender a mentalidade necessária para atuar em Product Marketing e ter um conceito mais claro sobre a área, chegou o momento de apresentar as *soft skills* e as *hard skills*, habilidades que profissionais devem ter para se sair bem no dia a dia. As **soft skills** são as habilidades sociais ou pessoais, alinhadas à personalidade de cada indivíduo, enquanto as **hard skills** são as habilidades técnicas que são desenvolvidas ao longo de toda jornada profissional.

No que tange às *soft skills*, vamos partir de uma breve história pessoal, que vai embasar bem estas diferenças.

História pessoal (Bruno): *Olhando para trás e refletindo sobre a época em que terminei o ensino médio, assim como milhares de adolescentes, eu não estava muito certo de qual curso eu deveria seguir. Naquele momento de dúvida e sem conhecer muitas pessoas maduras que pudessem me dar algum direcionamento (eu morava em uma cidade no interior do estado do Rio de Janeiro, na Região dos Lagos), eu acabei sendo levado pela pressão familiar e prestei vestibular para Odontologia – o que é esperado, de acordo com a família tradicional, quando se é o caçula de três, com o primogênito engenheiro e a irmã do meio, advogada.*

Em dois meses, tudo aconteceu: fiz as provas para uma faculdade particular, passei com uma bolsa de 30% e já tinha até o meu starter kit *contendo tênis, calças, camisas e um jaleco (tudo impecavelmente branco), para que eu pudesse ser um feliz estudante de odonto. Até que... Pânico! Eu passaria a minha vida vendo a boca das pessoas de perto.*

Com a matrícula feita e faltando duas semanas para a minha primeira aula, eu saí para conversar com um dos meus amigos mais próximos, que tinha sido aprovado em História na Universidade Federal Fluminense, e ele mandou a real: "Bruno, você não tem nada a ver com odonto, cara! Você adora cinema, arte, música (eu tinha uma banda de punk rock na escola), videogames, é mestre de RPG (algo que faço até hoje com amigos do ensino médio) etc. Com tantos interesses nessas coisas, por que você não olha para algo na área de humanas, tipo Publicidade?". Posso dizer com total certeza que o Fábio Afonso salvou a minha vida!

Depois dessa conversa, fui investigar mais sobre a carreira em Publicidade. Busquei na internet sobre a profissão (duros tempos em 2000, sem vídeos no YouTube), conversei com um vizinho que tinha se formado jornalista (que me deu uma visão bem legal da área e começou a me chamar de "Bruno Olivetto"), e encontrei na livraria

uma edição do livro "Propaganda é Isso Aí!: um Guia Para Novos Anunciantes e Futuros Publicitários", do publicitário Zeca Martins.

Parece que aquele conselho de amigo realmente valeu a pena: seis meses depois eu começava o curso de Comunicação Social em Publicidade e Propaganda. Percebi que aquela tribo, aquelas matérias e a dinâmica em que eu estava envolvido, mesmo parecendo pouco promissoras aos olhos da família, conversavam com as diversas habilidades humanas que eu já tinha desenvolvido até os meus 18 anos de vida — e, acredite, eu as carrego até hoje em tudo que me proponho a fazer.

Em teoria, suas habilidades interpessoais devem estar alinhadas com a carreira que você escolhe. Elas são como seu "trunfo secreto" nas relações profissionais e podem levá-lo a se destacar de forma natural, exigindo menos esforço. Afinal, uma vez que passamos a maior parte de nossos dias dedicados a uma determinada profissão, é fundamental que ela esteja em sintonia com nossos valores e princípios de vida. Já as habilidades técnicas são mais concretas e objetivas: elas incluem o domínio de processos, frameworks e conhecimentos específicos da disciplina. O aprendizado ocorre por estudos formais ou por meio da prática, com tentativas, erros e acertos diários. A seguir, vamos conhecer mais a fundo as habilidades que acreditamos serem imprescindíveis para profissionais de Product Marketing.

2.1 Soft skills – habilidades humanas ou sociais

Soft skills são as habilidades relacionadas ao comportamento humano. Você construiu as suas primeiras habilidades dessa natureza a partir das interações e estímulos do ambiente familiar; depois, com a escola, cursos, faculdade, relacionamentos, amizades

e todas as outras pessoas e situações que viveu até hoje. Como dissemos anteriormente, as *soft skills* são criadas a partir das nossas experiências ao lidarmos com o mundo à nossa volta.

Embora *soft* seja o termo mais conhecido para esse tipo de habilidade, trazemos uma reflexão do autor Simon Sinek. Ele diz que "*habilidades como confronto eficaz, empatia e paciência não são soft skills. São habilidades humanas e elas devem ser aprendidas. As empresas geralmente negligenciam seus melhores líderes internos porque não valorizam suficientemente essas qualidades interpessoais, que são cruciais para os negócios*" (SIMON SINEK, 2021).

Soft, que no inglês significa "suave" ou "macio", pode remeter a algo mais fácil (ou até menos importante) do que *hard*, que significa "duro" ou "difícil". Assim, por mais que o termo *soft* seja amplamente disseminado e conhecido (por isso o trouxemos aqui), consideramos mais adequado o uso do conceito "humanas" ou "sociais".

É fato que as relações humanas são complexas. Por mais que ainda não haja uma maneira objetiva de determinar ou medir as habilidades sociais de uma pessoa, metodologias vêm sendo aprimoradas e formalizadas para inferir o alinhamento do perfil dos candidatos à posição e à cultura de uma empresa no momento da contratação. Isso aumenta as chances de permanência da pessoa, afinal, pouco adianta trazer uma pessoa tecnicamente talentosa para o negócio se ela não consegue se integrar ao grupo e fazê-lo operar em seu máximo potencial.

Para aquecer a reflexão, vamos começar com um importante panorama. A *Society for Human Resource Management* (SHRM) desenvolveu um estudo sobre o futuro do trabalho, no qual profissionais de RH compartilharam as principais habilidades humanas que estão em alta. São elas (SHRM, 2019):

- Resolução de problemas;

- Pensamento crítico;
- Inovação;
- Criatividade;
- Capacidade de lidar com complexidade e ambiguidade;
- Comunicação.

Quando olhamos para essa lista, é possível afirmar que praticamente todas essas habilidades são esperadas de quem trabalha com Product Marketing, não apenas por conta do alto volume de interações com outras áreas dentro da empresa, mas também pelo contexto de execuções no espectro operacional e estratégico exigido. Passemos, então, para um olhar mais específico, listando as cinco principais habilidades humanas que acreditamos que Product Marketers devem apresentar.

1. Excelente comunicação

> *Comunicação é muito mais do que "falar bem": é garantir que as pessoas estão recebendo e entendendo a sua mensagem de forma clara e coesa.*

Quando falamos dessa habilidade, principalmente para quem vem da área de Marketing ou Comunicação Social, é natural ouvir: "*Mas eu sou uma pessoa desenvolta, eu falo super bem. Essa eu tiro de letra!*". Grande engano. A habilidade de se comunicar bem não é tão trivial quanto parece. As maneiras são muitas e dominá-las é um desafio — como disse o Simon Sinek, elas demandam treino, ajustes e solicitação de feedback contínuo, para que você evolua dia após dia. Comunicação é muito mais do que "falar bem": é garantir que

as pessoas estão recebendo e entendendo a sua mensagem de forma clara e coesa.

Um estudo feito pela The Economist Intelligence Unit (2018) chamado *Communication barriers in the modern workplace* (em uma tradução livre, "As barreiras da comunicação em ambientes de trabalho moderno"), que contou com 403 executivos seniores, gestores e equipe júnior de empresas americanas com faturamento anual entre 10 milhões e 1 bilhão de dólares, mostrou quais são as principais causas de uma comunicação ruim.

COMUNICAÇÃO:
PRINCIPAIS CONSEQUÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO FALHA NO AMBIENTE DE TRABALHO
(% DE RESPONDENTES)

Figura 2.1: Consequências da comunicação falha no trabalho

Segundo a pesquisa, os tópicos mais nocivos da falta de uma boa comunicação são: estresse gerado; atraso ou falha em finalizar um projeto; baixo moral; falha em metas de performance e obstáculos na inovação. Esses motivos deixam claro o quanto uma má comunicação pode ser prejudicial para um negócio e para as pessoas envolvidas.

Veja a seguir as três principais formas de comunicação necessárias para potencializar as suas relações no dia a dia corporativo.

Comunicação verbal

Essa é a que mais utilizamos diariamente e que é a mais natural para a maioria de nós. Comunicar-se bem verbalmente significa ser capaz de desenvolver uma narrativa coerente, com discurso compatível com a audiência e clareza na abordagem, conduzindo uma ou mais pessoas na trajetória esperada.

Ter o poder de expressar ideias de forma clara, sucinta, confiante e persuasiva é fundamental para Product Marketers, que deverão influenciar, todos os dias, colegas de trabalho de diferentes perfis, históricos de formação e níveis de senioridade. PMMs devem conseguir dialogar tanto com profissionais operacionais quanto com o C-Level, adaptando sua comunicação a cada um desses públicos.

Comunicação textual

Na mesma pesquisa da The Economist Intelligence Unit (2018), foi perguntado aos participantes "*Com qual frequência você usou os seguintes meios para se comunicar com colegas ou clientes?*". A resposta foi que Millennials, pessoas da Geração X e Baby Boomers majoritariamente, todos os dias, usam o e-mail e ferramentas de mensagem instantânea para se comunicar. Isso deixa clara a importância de ter uma comunicação escrita impecável.

Em Product Marketing não vai ser diferente. Em inúmeras vezes, você precisará detalhar, com bastante contexto, os objetivos da funcionalidade que está sendo lançada e será responsável por

comunicá-la diretamente para o seu público-alvo, através de *e-mail marketing*, mensagem de *push notification* ou desenvolvendo *tooltips* no processo de *onboarding* de um cliente. Você precisará saber escrever de forma clara, direta e eficaz.

Comunicar de maneira escrita também significa dar visibilidade às suas entregas para que as pessoas entendam como você agrega valor (*show, not tell* — mostre, não diga). Ações como essa facilitam o processo de conexão e influência, além de fomentar a confiança com os seus pares e stakeholders.

Vale destacar que, no ambiente de trabalho remoto ou híbrido, é preciso redobrar a atenção à documentação de projetos e frentes, o que permite que as pessoas operem eficientemente de maneira assíncrona.

Comunicação pelas apresentações

Dos tipos de comunicação, embora este seja o que menos praticamos até chegarmos à etapa profissional de nossas vidas, a comunicação pelas apresentações é de extrema importância para profissionais de Product Marketing.

No fim das contas, comunicar-se é contar uma história: é criar um arco que conecta os pontos, independente do meio de comunicação escolhido. Acredite: em marketing de produto, você vai ter que desenvolver um arco narrativo com slides praticamente todas as semanas para cativar o seu público interno.

Vejamos alguns exemplos de como contar uma história através de apresentações.

- **Análise competitiva.** Quando chegar o momento de investigar como os concorrentes estão se comportando, comunicar isso através de uma apresentação para o resto da empresa pode ser bastante eficiente (veremos isso em mais detalhes no próximo capítulo).

- **Posicionamento.** Vai lançar um novo produto e precisa dar uma personalidade para ele? Depois de desenvolver esse processo, você vai precisar documentá-lo e descrevê-lo para que todos na empresa entendam como esse produto vai se apresentar.

- ***Go-to-market.*** O seu produto já está pronto para ser acessado por milhares de pessoas e você precisa contar para o mercado. Adivinhe: você terá que desenvolver uma apresentação completa explicando o objetivo do produto, detalhes sobre as etapas do lançamento, métricas que indicarão sucesso ou falha, canais de comunicação, mensagens etc.

- **Segmentação.** Para descrever o perfil da pessoa que vai interagir com seu produto, pode ser bem interessante fazer isso por meio de *storytelling*. Detalhar a história daquela persona pode ser decisivo para que o interlocutor desenvolva empatia e compreenda a pessoa que você quer representar.

Aqui vão algumas dicas para você aprimorar as suas habilidades de comunicação nessas três esferas e ter cada vez mais sucesso no *buy-in* dos seus stakeholders:

- **Atente-se aos sinais não verbais.** A linguagem corporal e o tom de voz podem comunicar até mais do que as palavras. Leia as pessoas ao interagir com elas. O tom pode ser mais difícil de discernir em comunicações baseadas em texto. Se você tiver dificuldade para entender um e-mail ou a comunicação verbal de alguém, sugira um método alternativo, como videoconferência ou reunião pessoal, ajudando a mitigar conflitos desnecessários.

- **Ouça.** A comunicação é uma via de mão dupla. Pratique a escuta ativa, internalizando o que ouve, fazendo anotações e prestando atenção à intenção e à emoção por trás do que está sendo dito.

- **Forneça feedback construtivo.** Fazer parte de uma equipe significa que o trabalho de todos deve ser respeitado. Se você estiver fornecendo feedback, mantenha um equilíbrio entre o que está funcionando e o que pode ser melhorado.
- **Prepare-se para as reuniões.** Defina um roteiro e envie-o de antemão para os participantes (o ideal é oferecer o máximo de contexto sobre por que aquele encontro se faz necessário). Convide apenas as pessoas que precisam de fato estar presentes. Considere se uma reunião é mesmo a melhor maneira de comunicar algo (ou se ela poderia ser um e-mail) e sempre amarre com os próximos passos, buscando deixar claro as responsabilidades de cada pessoa envolvida.

2. Pensamento crítico e sistêmico

Como profissionais de Product Marketing acabam tendo uma ampla visão da empresa, o pensamento crítico e sistêmico vai possibilitar uma leitura geral do negócio.

Na mesma pesquisa da SHRM citada anteriormente, ficou destacado o "pensamento crítico" como uma das principais *soft skills* para profissionais no mercado. Quando olhamos para a essência dos profissionais de Product Marketing, vemos que essa é uma das habilidades mais importantes.

Como profissionais de Product Marketing acabam tendo uma ampla visão da empresa, o pensamento crítico e sistêmico vai possibilitar uma leitura geral do negócio — por exemplo, como um determinado time (ou squad) impacta outros departamentos e como isso ajuda a "mudar o ponteiro" em termos de resultados.

***Comentário pessoal (Bruno)**: Para exemplificar a importância de ter um excelente pensamento sistêmico, eu, Bruno, vou voltar no tempo de quando atuei como CMO na PM3 (escola referência na educação em Product Management no Brasil). Na época, além de responsável pelas áreas de Marketing e Comunicação da empresa, eu era o* chapter lead *de Product Marketing.*

> *Chapter* é o termo usado para quando, na estrutura de times, há profissionais responsáveis por um assunto específico. No caso do *chapter* de Product Marketing, havia nele um Product Marketer de cada *squad* diferente da empresa.

Quando estávamos próximos de lançar o nosso curso de Product Leadership, que tem como público-alvo principal profissionais com mais de três anos de experiência em Product Management e lideranças em Produto, eu precisei me certificar de que os Product Marketers que estavam envolvidos nesse lançamento tivessem uma ideia do todo.

Antes de lançá-lo para o mercado, havia uma série de pontas que precisavam ser amarradas para que o go-to-market *fosse um sucesso: o posicionamento desse curso deveria estar bem amarrado; a mensagem deveria falar com o público específico de liderança; o time de suporte deveria ter acesso a uma lista de FAQ com as principais questões e objeções; o time de vendas corporativo deveria ter uma apresentação atualizada (trazendo os benefícios desse curso para as empresas a que íamos apresentar); o time da nossa comunidade deveria estar alinhado sobre o acesso de novos alunos e alunas ao ambiente exclusivo etc.*

Essa é apenas uma amostra operacional da conexão sistêmica essencial para PMMs. Quando pensamos em um olhar estratégico, deve-se ter uma estimativa do mercado potencial, do faturamento esperado, de como podemos otimizar as oportunidades de cross-sell

(quem já tinha um curso e poderia adquirir este novo), entre outros aspectos.

Aqui vão algumas dicas para você aprimorar as suas habilidades de pensamento sistêmico e desenvolver uma ideia mais clara de como conectar o todo e, assim, trazer cada vez mais valor para os seus usuários e também para a empresa.

- **Pense em negócio.** Investigue como a empresa gera receita e como as diferentes áreas dentro dela ajudam nesse processo. Conheça a concorrência. Qual é o seu mercado: delivery, educação, saúde, financeiro, seguros, crédito, moda, games? O quanto você realmente conhece sobre os fatores macro e micro que influenciam este mercado? O segmento em questão está em aceleração, estabilidade ou declínio?
- **Começo, meio e fim.** Quando for desenvolver um projeto, deve estar claro para você não apenas a história que você está contando, mas quais métricas de negócio você vai impactar. A empresa precisa crescer em *leads*, clientes ou uso de adoção de uma funcionalidade específica? Estes são *outputs* que vão impactar *outcomes* gerais do negócio, como receita, LTV, entre outras métricas.
- **Pense no todo.** Cada área tem o seu interesse e vai brigar para "puxar a sardinha" para o seu lado. Ao entender as motivações das lideranças, você vai perceber como o micro que você está fazendo naquele momento vai se encaixar no macro. É natural no jogo corporativo ter stakeholders com alto capital político pressionando uma iniciativa porque isso vai ajudar a área dele. Você vai precisar entender o todo para conseguir priorizar da melhor forma se a solicitação em análise está fazendo sentido.

3. Liderança

Em muitas empresas, Product Marketers não lideram ninguém diretamente. Logo, é preciso, mais do que nunca, influenciar as pessoas através de dados e contexto.

Embora *liderança* não esteja na lista da SHRM de habilidades humanas demandadas por profissionais de RH, podemos dizer que, em Product Marketing, ela é inegociável. Possuindo equipe direta ou não, a capacidade de influenciar positivamente e indiretamente é a chave para PMMs.

Liderar não é necessariamente ter um time que responde para você. Em muitas empresas, Product Marketers não lideram ninguém diretamente (falaremos disso em detalhes ainda neste capítulo). Logo, é preciso, mais do que nunca, influenciar as pessoas através de dados e contexto. Essa habilidade de liderança se conecta às duas habilidades humanas anteriores, pois vai exigir que você se comunique claramente com os seus interlocutores e tenha um pensamento sistêmico e pragmático dos processos, além de muito jogo de cintura para influenciar de forma indireta.

Liderança é um conceito bastante amplo e complexo, mas pode-se dizer que uma das características de uma boa liderança é possuir uma atitude positiva ao lidar com a ambiguidade. No mercado de produtos digitais, principalmente, as coisas mudam rapidamente e quem tem inteligência emocional se destaca. Atuar em produto é assim: não há uma exatidão de quando determinada funcionalidade vai ser lançada, nem a certeza de que terá determinada adoção e de que vai gerar exatamente um faturamento específico… Para Product Marketing, isso não é diferente.

Aqui vão algumas dicas para potencializar as suas habilidades de liderança e a sua visibilidade ao atuar em Product Marketing:

- **Tenha iniciativa.** Coloque-se como parte do problema e também da solução, em vez de apenas apontar as falhas. Conduza as pessoas pelo seu espectro, dê e peça contexto. Ter

uma atitude orientada a solução pode ser o fator-chave de diferenciação entre PMMs *ok* e PMMs *incríveis*, que trazem propostas interessantes e fundamentadas para um problema do grupo.

- **Pense de forma crítica.** Líderes natos são pragmáticos. PMMs com essa habilidade ajudam a enxergar por que um problema está acontecendo e conseguem propor soluções criativas para resolvê-lo. Para isso, é preciso ter a visão do mercado, da empresa, do negócio, do produto, do cliente e dos stakeholders, além de ter senso de urgência para resolver questões do dia a dia de forma isolada (caso necessário, no curto prazo), mas pensar em solucionar o problema em escala, no médio prazo, com mentalidade estratégica e crítica.

- **Delegue responsabilidades.** Em muitos momentos, a sua atuação irá até um determinado limite, e você vai precisar que seus pares, liderados e stakeholders façam a outra parte do acordo. Deixe claro quais são os papéis de cada pessoa naquele projeto e persiga o engajamento.

- **Tenha disciplina e organização.** Cerimônias regulares ajudam a certificar que as atividades estão correndo conforme previsto, além de identificar bloqueios e até definir mudanças de rota. Em muitos casos, PMMs atuam como PMOs. Logo, aprender mais sobre as melhores práticas deste tema pode ser bastante útil. Determine o passo a passo a ser percorrido e tenha controle dos processos. Profissionais de Product Marketing devem garantir a visibilidade dos projetos, o que ajudará a construir um resumo executivo do andamento, facilitando na hora de pedir ajuda, e também permitirá que todos os envolvidos tenham acesso à informação de maneira assíncrona.

- **Documentação é ouro.** Parte da responsabilidade de Product Marketers é documentar os objetivos, as metas que foram acordadas e os aprendizados, para que, no futuro, a empresa

tenha um histórico claro do que foi planejado, executado e de todos os resultados gerados.

> ***Project Management Office (PMO)*** *é o setor responsável pela governança de projetos. São pessoas alocadas em projetos especiais para garantir uma visão geral dos processos e ter controle das etapas de execução.*

Recomendamos o uso do framework de *post-mortem*, ou Matriz de Celebração, desenvolvida por Jurgen Appelo. Ele ajuda a trazer uma visão transparente de todos os participantes, dos erros e acertos, cometidos ao longo da iniciativa.

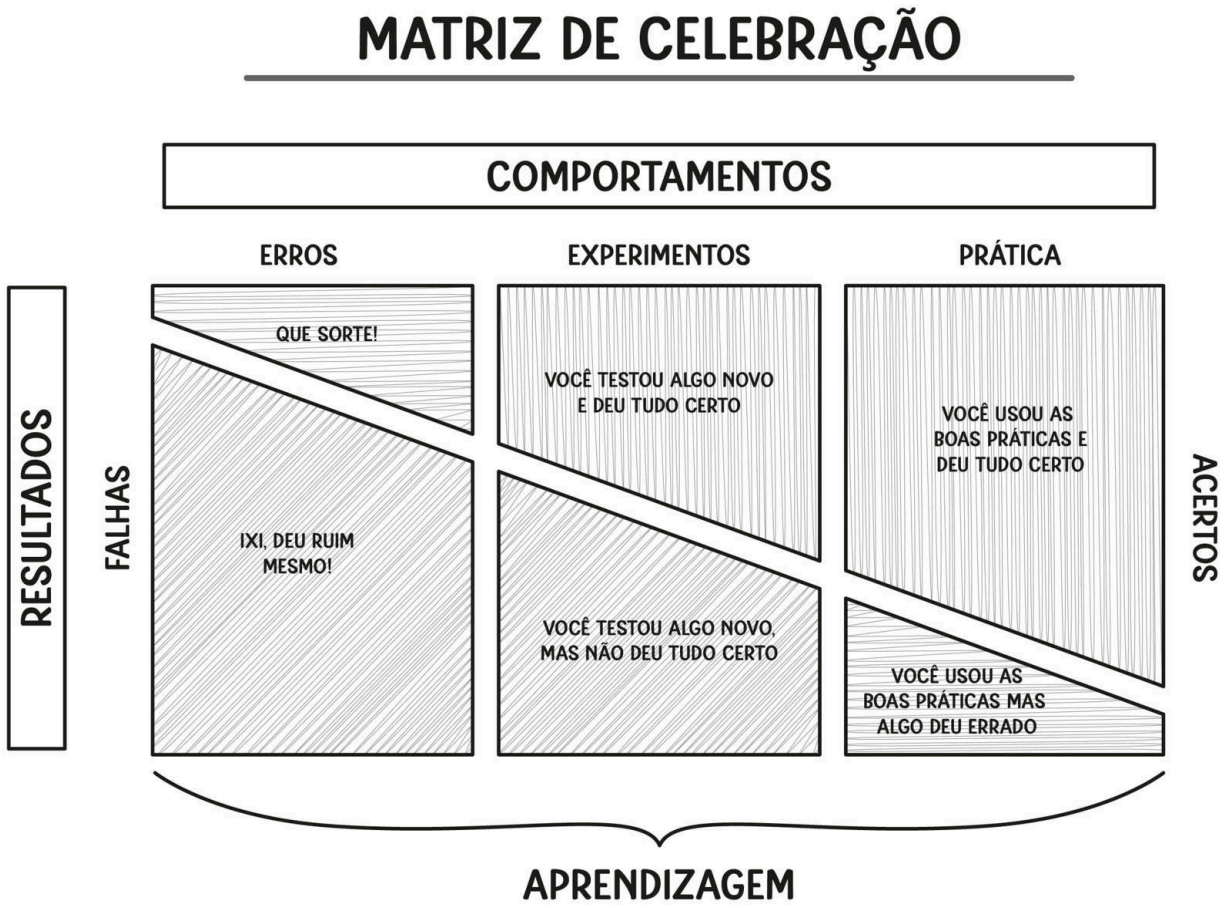

Figura 2.2: Framework de post-mortem. Adaptado de: Lugão, 2022.

4. Empatia

Compreender profundamente as necessidades e as dores dos stakeholders e dos usuários contribuirá para que você possa desenvolver estratégias de Product Marketing que sejam efetivas na geração de adoção e melhoria contínua na sua empresa.

Em todos os aspectos da vida, ter a capacidade de se colocar no lugar do outro é bastante enriquecedor. Compreender as intenções, dores e motivações do seu interlocutor pode ajudar você a ter uma leitura holística e mais clara, independente do cenário em que a situação se passa — e, nas relações profissionais, essa dinâmica não é diferente.

Já deu para perceber que atuar em Product Marketing é conseguir trabalhar com eficiência com times multidisciplinares. Como descrito na habilidade de comunicação, você vai precisar interagir com profissionais de diferentes níveis de senioridade (inseridos em múltiplos contextos) que também têm desafios e objetivos próprios. Sendo assim, fazer um trabalho interno de leitura dos perfis dos profissionais com os quais você se relaciona (pessoas de Vendas, Marketing, Produto, liderança executiva) pode ser uma forma de potencializar a sua habilidade de empatia.

A empatia vai além do olhar para dentro da empresa. Seja através das entrevistas com os usuários, as análises no comportamento do produto, o entendimento do que eles compartilham nas redes sociais, nas interações nos canais de suporte e também nos comentários que são deixados nas plataformas digitais – como Reclame Aqui, AppStore e Google Play. Isso porque Product Marketers devem traduzir o que são funcionalidades em valor — e muitas vezes o que o time de Produto enxerga como *valor* pode não ser a realidade.

Compreender profundamente as necessidades e as dores dos stakeholders e dos clientes/usuários contribuirá muito para que você possa desenvolver estratégias de Product Marketing que sejam efetivas na geração de adoção e melhoria contínua na sua empresa. Sendo assim, aqui vão algumas dicas para potencializar as suas habilidades de empatia:

- **Escuta ativa.** Nas suas interações, mantenha um diálogo com o outro prestando total atenção e mostrando interesse pelo assunto de seu interlocutor.
- **Encontros 1:1 frequentes.** Tenha uma rotina clara de conversas com as pessoas do seu time e com stakeholders que são chave para os projetos que você desenvolve.
- **Busque os dados.** Comentamos anteriormente sobre a importância de entender as dores dos usuários através das

informações disponíveis dentro e fora da empresa. Seja uma pessoa curiosa pelas dores dos usuários. PMMs precisam levantar da cadeira e ir a campo conversar com os clientes. Só assim será possível ter uma visão profunda sobre o que os move e posicionar produtos de maneira eficiente, comunicando o que importa.

- **Entenda as motivações.** Cada profissional dentro de uma organização tem uma motivação diferente. Entender quais gatilhos podem ajudar você a desenvolver diferentes projetos pode ser a chave para o seu sucesso. Por isso, deixamos aqui uma planilha, desenvolvida pelo Bruno Coutinho, para auxiliar na gestão de stakeholders. Ela é ótima para entender como o seu trabalho pode impactar positivamente as pessoas e o negócio.

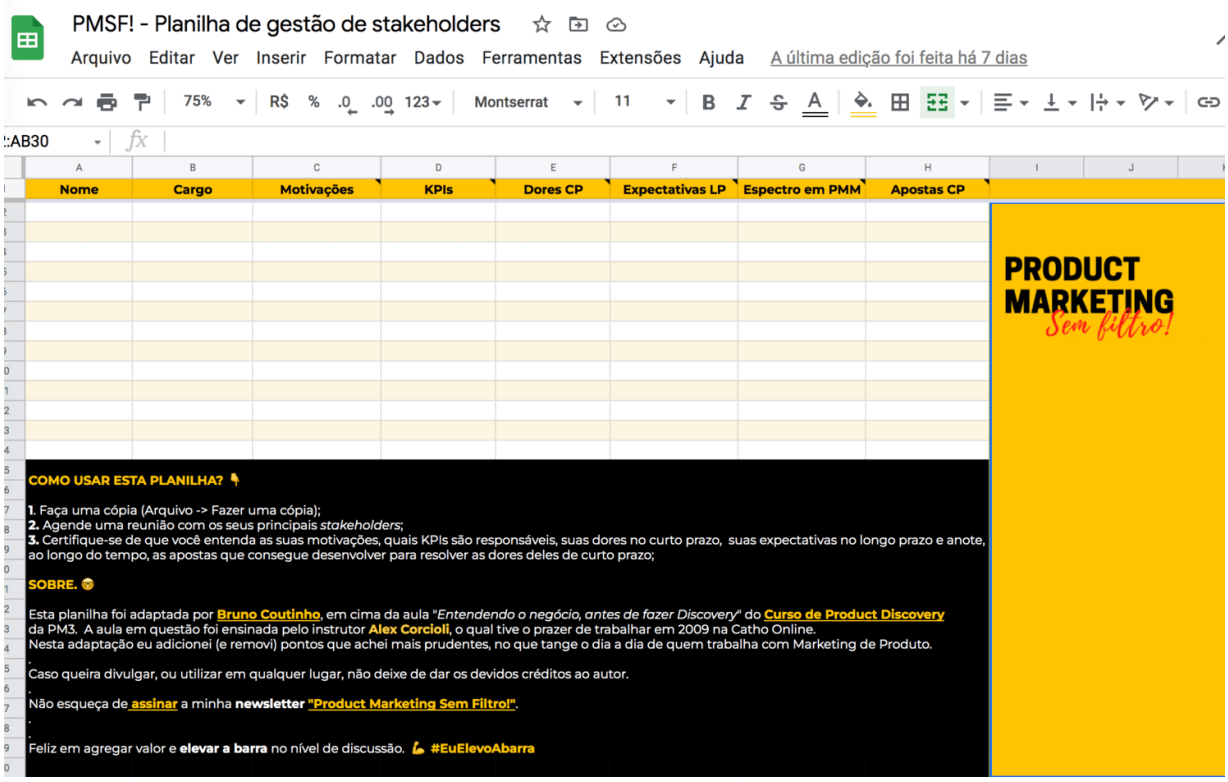

Figura 2.3: Planilha de gestão de stakeholders. Fonte: Coutinho, 2022.

Você pode fazer o download desta planilha no site oficial: www.productmarketingessencial.com.br.

5. Senso de priorização

> *Profissionais que dominam a arte da priorização, trazendo contexto, dados, riscos e oportunidades, não apenas vão gerir melhor os seus desafios, como vão transmitir maturidade e confiança para os seus interlocutores.*

Desde a infância, somos confrontados com microescolhas diárias. Decidimos brincar com determinados brinquedos, assistir a um programa de TV em vez de outro, comer certo alimento etc. A priorização muitas vezes é guiada pelos pais e cuidadores, que ajudam a criança a entender as escolhas que precisam ser feitas e as consequências de cada uma.

Essas escolhas, que parecem pequenas, nos ensinam a importância de considerar as opções e tomar decisões informadas. À medida que crescemos, as escolhas se tornam mais complexas e têm consequências mais significativas: a priorização é fundamental em todas as fases da nossa vida e as escolhas (e renúncias) são parte integrante da nossa rotina.

Cada um de nós é movido por um grupo de interesses particular, e isso não é diferente no trabalho. Temos metas individuais, assim como cada um de nossos colegas. Especialmente em empresas cujas culturas corporativas são fortemente orientadas a resultados, as pessoas fazem o máximo para que seus objetivos sejam atingidos, mesmo que isso acabe trazendo sobrecarga a outras pessoas. Ao mesmo tempo, é comum que a liderança exerça diferentes níveis de influência (ou pressão) para avançar com iniciativas que impactam o negócio — afinal, todas as empresas precisam prosperar.

Neste contexto, profissionais que dominam a arte da priorização, trazendo contexto, dados, riscos e oportunidades, não apenas vão gerir melhor os seus desafios, como vão transmitir maturidade e

confiança para os seus interlocutores — e, assim, tendem a se destacar na carreira, pois sabem o que mais importa e por quê.

Geralmente, times de PMM são menores do que os de Produto, por isso, um dos grandes desafios de Product Marketers é estarem envolvidos em diferentes projetos simultaneamente, fazendo a gestão de um portfólio alargado de soluções. Desta forma, é necessário alocar PMMs em frentes, projetos, tribos e squads.

Product Marketers precisam ter sangue frio para dizer o que vai ser possível naquele momento, com os recursos disponíveis. E como saber o que é prioridade? A priori, perguntando para sua liderança sênior, ela deveria saber no que você deve focar naquele determinado espaço de tempo. Acredite: times executivos valorizam profissionais que focam no que é mais importante para a companhia em vez de valorizar aqueles que trabalham com um alto volume de entregas de baixo impacto.

Profissionais são muitas vezes sobrecarregados com solicitações, convites, e-mails e mensagens todos os dias. Os objetivos que alcançamos e os compromissos que fazemos são direcionados pelas nossas decisões do que melhor priorizar. A saturação traz consequências ruins, como falta de atenção, perda na qualidade da entrega e até problemas maiores — é impossível ter produtividade e saúde mental se estamos sempre no limite!

Parte da magia é conectar a capacidade de priorização à empatia, ou seja, dizer "não" sem causar ruptura nas relações. Fazer isso de maneira efetiva passa por aspectos objetivos, como alinhamento das prioridades com a sua liderança, mas também subjetivos, como exercícios de autoconfiança e a não necessidade de agradar a todo mundo. Aqui vão algumas dicas para potencializar as suas habilidades de priorização:

- **Impacto, impacto, impacto.** Como aquela entrega específica se conecta aos objetivos do negócio? Ela é realmente capaz de gerar resultados significativos, seja sozinha ou associada a

outras frentes, de maneira clara, ou ela apenas vem de um stakeholder mais persistente? Será possível medir seu impacto à medida que ela for concluída? Para isso, use ferramentas que auxiliam a priorizar: a matriz de esforço x impacto, RICE e ICE Score são algumas delas (confira na próxima imagem).

- **Não abrace o mundo.** É tentador fazer tudo ao mesmo tempo e querer gerar valor para todo mundo. No longo prazo, consistência é mais importante do que intensidade.

- **Contexto, sempre.** Cada "não" precisa ser acompanhado de um contexto. Traga o máximo de insumos para dar suporte à sua priorização. Isso mostra uma postura profissional e de alto conhecimento sobre o negócio em que você está inserido. Você buscou os dados, analisou as possibilidades e deu uma explicação lógica sobre por que tal coisa é ou não possível.

- **Priorize sem paixões.** Em muitos momentos você terá que dizer não para algo do qual está gostando de fazer, mesmo sabendo que não vai trazer resultado tangível para o negócio. Não se apegue a projetos específicos, mas ao impacto que você vai ajudar a gerar. Como diz uma frase clássica em Product Management: *apaixone-se pelo problema e não pela solução.*

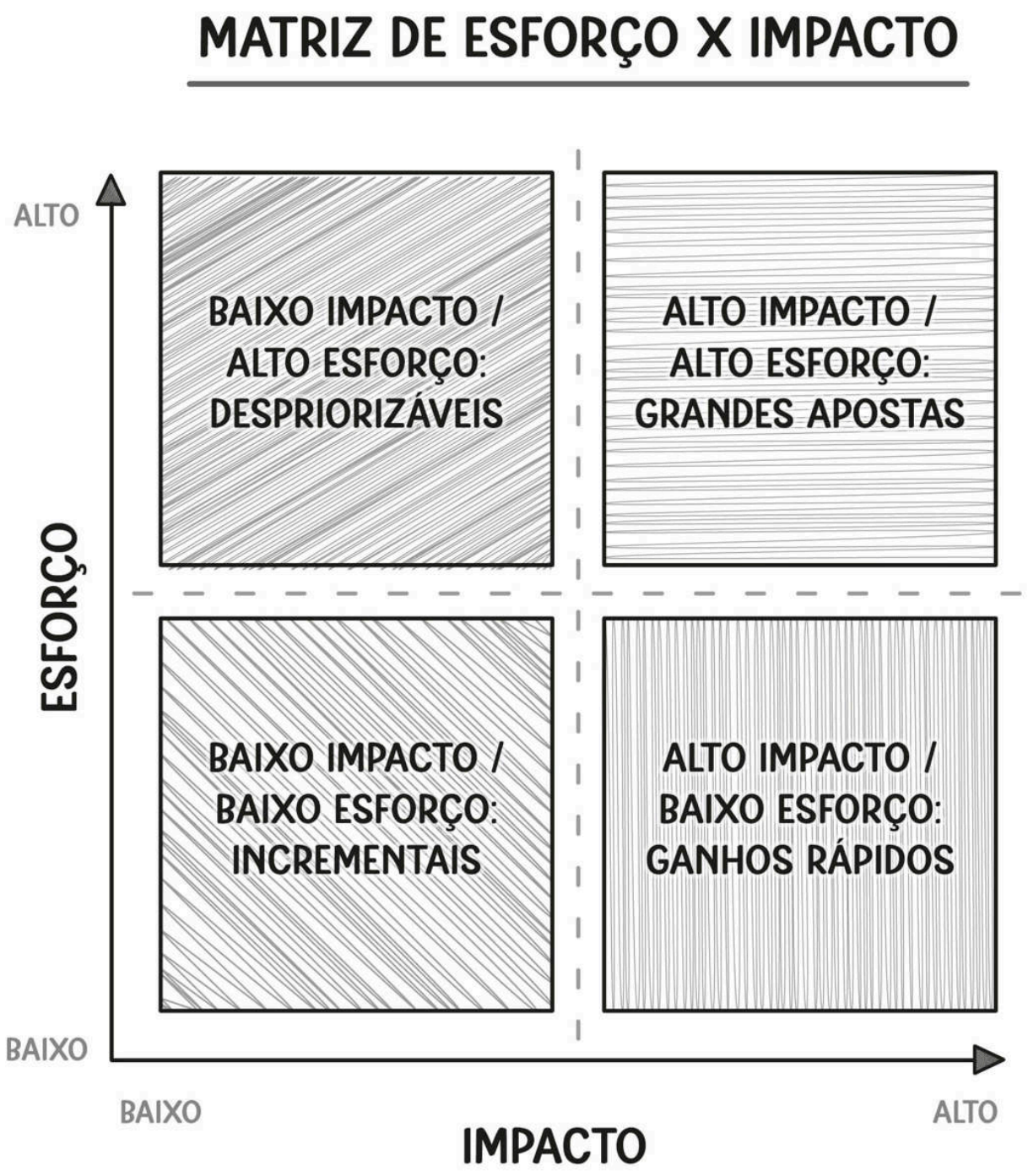

Figura 2.4: Exemplo simples de matriz de esforço x impacto, que pode auxiliar a priorizar melhor as suas iniciativas e alinhar com seus stakeholders.

***RICE** é uma matriz que ajuda na priorização de projetos e considera os seguintes aspectos:* Reach *(alcance),* Impact *(impacto),* Confidence *(confiança) e* Effort *(esforço).*

Agora, inverta a perspectiva, colocando-se no lugar da pessoa que está buscando priorização dos seus stakeholders para um projeto seu. Você consegue mostrar como aquela entrega contribuirá com resultados mensuráveis e significativos para o negócio? Ações simples podem ajudar você a validar o valor de uma iniciativa. Busque evidências tangíveis, como testes piloto bem-sucedidos, para respaldar seu argumento. Por exemplo: o disparo de alguns comunicados para um grupo pequeno de usuários pode comprovar que uma régua de e-mails pode ser chave para o engajamento e adoção de um produto. Lembre-se de retroalimentar as relações compartilhando os resultados mensurados após a implementação, facilitando o engajamento em próximas ocasiões.

2.2 Hard skills – habilidades técnicas

As ***hard skills*** são habilidades específicas adquiridas por meio de treinamento, educação e experiência. Elas são geralmente relacionadas a uma tarefa e podem ser facilmente definidas, avaliadas e comprovadas. Exemplos de *hard skills* incluem habilidades em programação, domínio de ferramentas, fluência em um idioma estrangeiro, raciocínio lógico, tempo de experiência na área, entre outros.

Habilidades técnicas são frequentemente usadas (ou exigidas) para determinar a qualificação de uma pessoa candidata para uma posição específica. Product Marketing é uma área em crescimento, que ganha cada vez mais destaque nas empresas, por isso, é bem comum que atraia pessoas de diferentes históricos e formações. É

inegável que, por ser uma vertente do Marketing, quem é oriundo das áreas de Comunicação terá certa vantagem competitiva. Entretanto, isso não significa que pessoas de diferentes formações não possam se tornar PMMs brilhantes.

Vamos às principais *hard skills* que todo Product Marketer deveria dominar, com base em nossa experiência. Mesmo que você não as domine na totalidade, esperamos que elas sirvam como um panorama para você poder se aprofundar eventualmente.

1. Habilidades em Marketing

> *Profissionais de Product Marketing que conhecem as técnicas do Marketing tradicional e são capazes de adaptá-las às necessidades atuais do mercado se diferenciam.*

O Marketing atual em alguns pontos é bem diferente de como era feito há 30 ou 40 anos. No livro *Marketing 4.0*, Philip Kotler (2017) diz que "*o Marketing mudou do vertical para o horizontal, do exclusivo para o inclusivo e do individual para o social*". Décadas atrás, para atualizar-se sobre o mundo, você assistia aos principais telejornais. As novelas ditavam tendências de moda e possuíam um papel fundamental na discussão de questões sociais. O Marketing neste contexto dedicava-se à divulgação, tendo como ferramenta essencial a propaganda.

Acontece que, a partir da popularização da internet, a tecnologia passou a intermediar as relações e surgiu a descentralização. Produzir conteúdo não é mais exclusivo para os grandes veículos, e influenciar não é mais restrito a pessoas famosas. Acompanhar o comportamento humano tornou-se, sem dúvidas, mais complexo e estratégico: o consumo hoje se conecta em propósito, e a decisão de compra vai além do custo-benefício. O novo Marketing é aquele capaz de *gerar valor* – justamente, um dos princípios essenciais de Product Marketing.

Profissionais de Product Marketing que conhecem as técnicas do Marketing tradicional e são capazes de adaptá-las às necessidades atuais do mercado se diferenciam. Além disso, ter estudado os temas-base da Comunicação Social, como teorias da Comunicação, Semiótica, Mensagem, Posicionamento, Mídia Impressa, História da Arte, Planejamento, Branding e Relações Públicas, contribui muito para uma perspectiva crítica e teórica sobre como as marcas impactam as mentes das pessoas.

Dominar essas disciplinas acaba por ser o grande fundamento das pessoas que atuam em Marketing e pode dar a você o suporte necessário na hora de dialogar com cada stakeholder na empresa, facilitando a dinâmica e o engajamento.

2. Copywriting

> *Um copywriting bem-feito é capaz de contribuir na construção da imagem de uma marca e também para conectá-la ao público.*

Copywriting, em tradução livre, significa "redação publicitária". É a arte de escrever textos com o objetivo de persuadir o leitor a realizar uma ação desejada. Embora, como dito, esta habilidade esteja no cinto de utilidades de quem se forma em Marketing ou Publicidade, fizemos questão de destacá-la, para que você veja a importância da arte de escrever textos persuasivos. Afinal, técnicas de narrativa são essenciais para expressar como o produto entrega valor.

Uma das atividades que Product Marketers mais fazem é escrever. Já falamos sobre a necessidade de uma incrível comunicação escrita, mas vale o reforço dessa habilidade técnica no que tange a escrever uma mensagem que cative a audiência e que gere, além de interesse, uma ação. Um copywriting bem-feito é capaz de contribuir na construção da imagem de uma marca e também para conectá-la ao público. Veja alguns exemplos de momentos em que Product Marketers vão aplicar essa habilidade, escrevendo diretamente para seus clientes:

- Réguas de e-mails (na jornada de uso do produto);
- Newsletters;
- Fluxos de nutrição de Inbound Marketing;
- Textos de *landing pages*;
- FAQs;
- *Cases* de sucesso;
- *Pitches* (discursos) comerciais;
- Materiais de *sales enablement* (suporte ao time de Vendas);
- Textos de objeção para os times de Vendas, CS e Suporte.

Escrever é um exercício como qualquer outro e demanda prática. Separamos algumas dicas para você melhorar a sua habilidade de

copywriting:

- **Não escreva para todo mundo.** Mensagens híbridas e genéricas são irrelevantes. Conheça o seu público, utilize termos que ressoam com ele e use um tom de voz que reflita seu posicionamento e que gere identificação.

- **Seja simples.** Evite palavras complexas ou jargões difíceis. Não tente transparecer esperteza ou genialidade: a melhor comunicação é clara, direta e até óbvia. No livro *Storybrand: Crie mensagens claras e atraia a atenção dos clientes para sua marca* — aliás, uma grande recomendação para quem gostaria de se aprofundar em uma boa escrita com foco no consumidor —, o autor Donald Miller (2018) faz a seguinte afirmação: "*As pessoas não compram os melhores produtos; eles compram os produtos que conseguem entender rapidamente*". Apenas escrevendo de forma simples e de fácil compreensão é que o seu público-alvo vai entender a sua proposta de valor.

- **Foque nos benefícios.** As pessoas não querem saber tudo que o seu produto é capaz de fazer, mas, sim, qual o valor que ele gera. Fuja da lista de funcionalidades e de adjetivos, como "*o nosso produto é eficiente, rápido e seguro*". Prefira entregar o benefício: "*Entregamos rapidamente para que você possa ter a sua compra em mãos em pouco tempo*".

- **Storytelling.** Histórias são uma ótima maneira de prender a atenção do público e de gerar conexão emocional, além de ajudar a ilustrar os benefícios da solução. As pessoas não deveriam queimar tantas calorias tentando entender por que comprar um determinado produto. A forma de tornar o processo mais simples é com um arco retórico que tenha começo, meio e fim. Donald Miller, também no livro *Storybrand* (2018), destaca: "*Histórias salvam! Quando definimos os elementos de uma história em relação à nossa marca, criamos um roteiro que os clientes podem seguir para se envolver com o nosso produto ou serviço*".

- **Faça testes.** Use testes A/B para comparar diferentes mensagens e meça a resposta da audiência. Lembre-se: as mensagens não são para você, são para o seu público. Estes testes podem ser feitos em todos os canais que já foram listados anteriormente. Identificar uma melhor taxa de abertura de e-mail, por exemplo, é testar diferentes textos no "assunto" e assim identificar que tipo de gatilho vai direcionar o seu cliente a clicar.
- **Pratique, pratique, pratique.** A experiência é fundamental para estimular o poder de comunicar ideias de maneira sintética e persuasiva. Escreva regularmente, mesmo que seja apenas para si mesmo(a), revise e edite seu trabalho com frequência.

3. Fundamentos de pesquisa

Conhecer seus clientes a fundo é o ponto de partida para que profissionais de Product Marketing desenvolvam um trabalho consistente. Esse assunto é tão importante que o próximo capítulo será dedicado a ele, portanto não o estenderemos muito aqui.

Na maioria dos casos, Product Marketers vão consumir os dados gerados por outras áreas, utilizando-os para tomada de decisões de maneira embasada. Por mais que a origem das informações não seja responsabilidade direta de PMMs, é fundamental conhecer os conceitos básicos de estudos de mercado, inteligência competitiva e de UX Research: só assim será possível falar a mesma língua dos stakeholders.

4. Ferramentas de dados

Nunca antes na história tivemos tantos dados disponíveis: o grande desafio é saber como acessá-los, interpretá-los, tirar conclusões a respeito deles e identificar os acionáveis que os dados geram. É muito importante fazer a correspondência entre as ações realizadas

e o impacto no negócio. Para isso, o primeiro passo é que PMMs sejam capazes de acompanhar as principais métricas.

Os dados chegam à empresa por diversas portas de entrada. As informações brutas passam por um tratamento inicial e são armazenadas no banco de dados de cada uma destas origens. Alguns exemplos são plataformas de CRM como Zendesk, Hubspot, Salesforce, Pipedrive.

Bancos de dados isolados podem ser pouco eficientes. Por isso, muitas empresas com alto volume de negócios criam um *data lake*, que nada mais é do que um espaço centralizado que vai integrar as bases de todos os sistemas. Imagine que um supermercado recebe arroz, alface, balde e café de diversos fornecedores — alguém programa o recebimento, organiza os produtos nas gôndolas, gera os códigos de barras e permite que você vá buscar o que precisa no lugar certo.

Sobre as ferramentas de visualização, alguns programas permitem extrair os dados dos bancos ou *data lakes* e exibi-los em visualizações mais palatáveis, como:

- Volume de *leads* por canal;
- Conversão (por dia, mês, trimestre, safra);
- Motivos de negócios perdidos no período.

Com estas visualizações, é possível criar e salvar dashboards. Alguns exemplos dessas ferramentas são: Tableau, MixPanel, Looker, Google DataStudio, PowerBI, QlikView.

Geralmente, as áreas de dados das empresas são responsáveis pela estruturação dos dados de entrada, enquanto as áreas de negócios conseguem criar seus próprios painéis de controle. Product Marketers vão se diferenciar se conseguirem fazer isso de maneira independente.

O Google Sheets, por exemplo, é uma excelente (e gratuita) ferramenta para você exercitar a sua capacidade analítica. É de

enorme conveniência ter autonomia para desenvolver os seus próprios relatórios customizados e assim acompanhar os seus OKRs em tempo real.

Veja a seguir algumas situações envolvendo dados que acontecem todos os dias na vida de Product Marketers:

- **E-mails.** Em muitos momentos, Product Marketers (com ou sem o auxílio de um time de CRM) precisarão segmentar, escrever, enviar e reportar os resultados das campanhas de e-mail. Dados como taxa de abertura, CTR, *leads*, conversões e taxa de conversões, *unsubscribers*, entre outros, são corriqueiros — essas taxas se aplicam para *push notification*, se você trabalha com aplicativos mobile.
- **Vendas.** Sejam vendas complexas ou simples, os dados das transações — visitas, visitas para vendas, MQLs (*Marketing Qualified Leads*), SQLs (*Sales Qualified Leads*), Ticket Médio, ARPU (*Average Revenue Per User*, ou receita média por usuário) etc. — devem estar na zona de domínio de todo Product Marketer.

Pessoas vindas do universo de Marketing podem ser resistentes ao tema de dados, pois elas podem pensar "*Eu fiz humanas, poxa!*", mas esse não é um "luxo" possível para Product Marketers. Não acompanhar o pulso do negócio de maneira contínua vai deixar você de fora das conversas estratégicas e limitar o seu crescimento profissional. Por isso, acreditamos que dominar as ferramentas de dados é a chave para ganhar visibilidade e conseguir executar com maior velocidade.

5. Metodologias de Project Management

> *Conhecer essas metodologias vai ajudar você a planejar e a gerir seus próprios projetos em Marketing de Produto, estabelecendo objetivos, métricas de sucesso, escopo com base em dores reais e hipóteses que foram levantadas pelos times e stakeholders.*

Conhecer as principais metodologias de gestão de projetos vai ajudar você a se comunicar cada vez melhor com os seus stakeholders em Produto. A pessoa PMM que entende como a área de Produto trabalha acaba por se integrar de maneira fluida e ganha espaço mais rápido. Ser capaz de entender os *roadmaps* e os modelos de priorização (já citados no tema de habilidades humanas) vai poupar você de fazer perguntas como *"qual é o prazo?"*, que fariam PMs furiosos, em alguns momentos.

Se você der uma olhada nas empresas de tecnologia no mercado atual, a grande maioria opera com modelos Agile, Scrum, Kanban ou Scrumban. Cada um desses modelos possui cerimônias e rituais próprios para desenvolver e acompanhar suas iniciativas, o que permite mais transparência em todo o processo de desenvolvimento de software. Conhecer essas metodologias vai ajudar você a planejar e a gerir seus próprios projetos em Marketing de Produto, estabelecendo objetivos, métricas de sucesso, escopo com base em dores reais e hipóteses que foram levantadas pelos times e stakeholders.

2.3 Alguns conceitos sobre negócios e produtos digitais

Depois de vermos as principais (e necessárias) habilidades para trabalhar em Product Marketing, chegou a hora de balizarmos alguns

conceitos importantes sobre produtos digitais. Se você já atua em empresas de tecnologia, vai refrescar o conhecimento; se está fazendo uma transição ou entrando no mundo *tech*, os próximos tópicos serão de grande valor para a formação de uma base sólida sobre o desenvolvimento de soluções digitais.

Entender os conceitos de *ciclo de vida de um produto*, da *curva de adoção da tecnologia* e diferentes modelos de negócio vai dar a você uma visão mais estratégica na maneira como Product Marketing agrega valor de acordo com o contexto e momento de cada empresa.

Ciclo de vida do produto

O **ciclo de vida do produto** é um modelo desenvolvido pelo economista americano Raymond Vernon bastante usado nas escolas de Marketing e Negócios para descrever os estágios pelos quais um produto passa, desde a sua concepção até a sua eventual obsolescência. Esse modelo ajuda as empresas a entender como maximizar a receita de seus produtos e tomar decisões assertivas sobre quando investir em novas iniciativas para ampliar o portfólio, conforme a evolução das necessidades dos usuários.

Os estágios do ciclo de vida do produto são *introdução*, *crescimento*, *maturidade* e *declínio*. Apesar do nome, o ciclo de vida do produto é representado visualmente por uma "curva S", uma forma gráfica de identificar a evolução do produto ao longo do tempo.

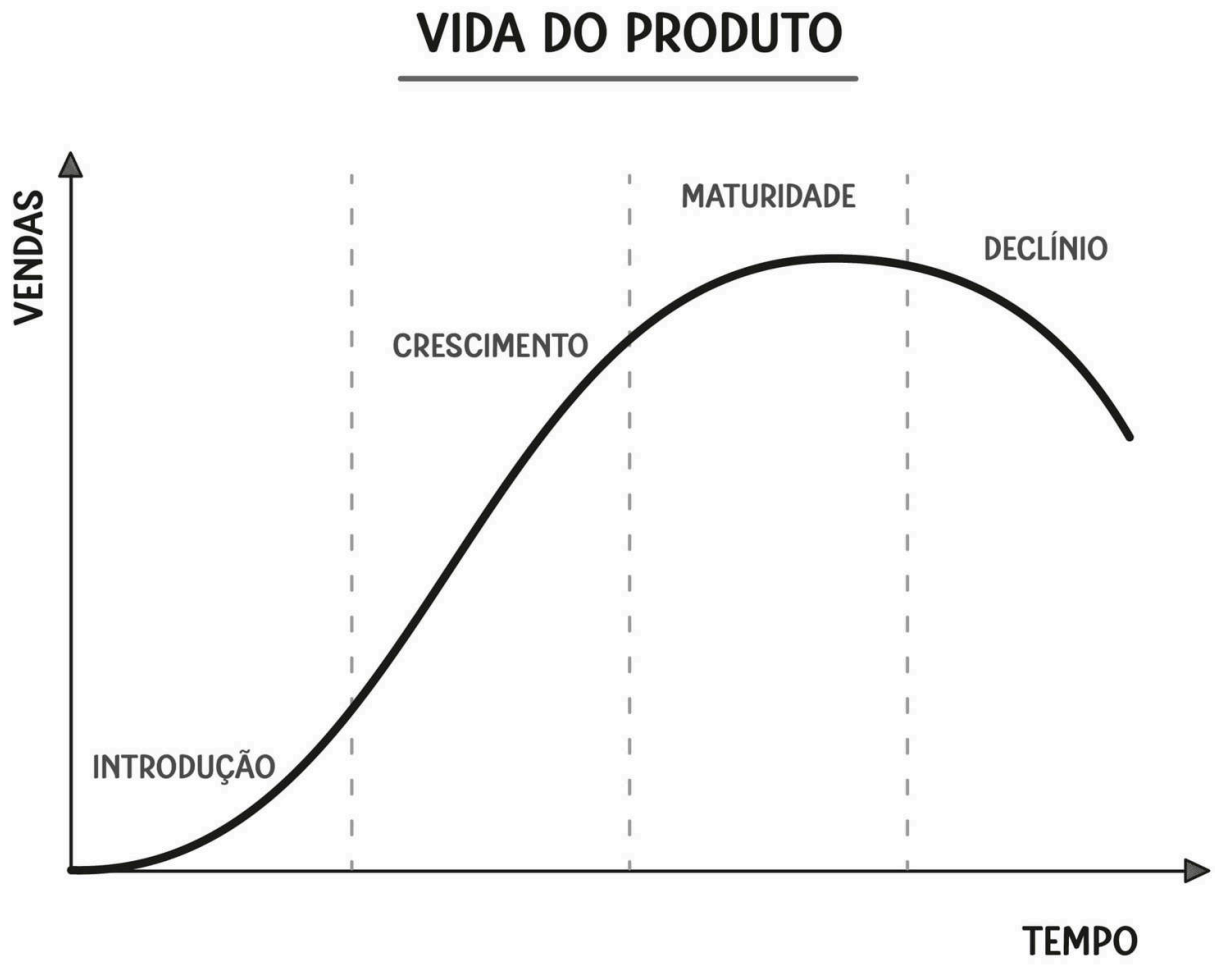

Figura 2.5: Estágios do ciclo de vida do produto.

A fase de **Introdução** é quando um produto chega pela primeira vez ao mercado. Esse é um momento crítico, pois ele precisa gerar interesse entre os primeiros potenciais clientes. Nesse momento, as empresas normalmente investem pesado no **Discovery** (etapa de descoberta das dores e validação das hipóteses) e **Delivery** (desenvolvimento e entrega do software em funcionamento) para garantir que o produto seja bem-sucedido e atenda às principais dores destes primeiros adeptos.

O objetivo dessa fase é criar consciência e gerar demanda para o produto. Product Marketing é crucial nessa etapa, sendo responsável por desenvolver a estratégia de *go-to-market* (colocar o produto na rua) depois de ter definido um posicionamento eficaz (junto a um

tom de voz) que auxilie no processo de precificação e envelopamento da oferta.

Já na fase de **Crescimento**, o produto começa a ganhar força no mercado e a aquisição de usuários acontece de forma veloz. Esse é o momento de grande oportunidade para as empresas, pois começam a colher os frutos do esforço da fase anterior. Dependendo de como evolui a adoção do produto, é geralmente nesse momento que o investimento em Marketing se acentua, assim como a melhoria contínua do produto.

O objetivo do estágio de crescimento é continuar aproveitando o impulso gerado na etapa de introdução e maximizar o potencial do produto, descobrindo dores adjacentes e novas necessidades para serem atendidas. Neste momento de tração e ampliação de visibilidade, Product Marketers buscarão consistência por meio dos guias de comunicação, certificando-se de que a mensagem certa está impactando as dores de cada público. Será natural ver uma interação mais intensa de PMMs com os times de Produto, CS, Vendas e Marketing com objetivo de atrair mais *leads*, encurtar o tempo da venda e suavizar o processo de onboarding.

Na **Maturidade**, o produto atinge seu pico em termos de faturamento e participação de mercado. Nessa fase, as taxas de crescimento começam a desacelerar e o produto pode começar a enfrentar maior concorrência. As empresas precisam se concentrar em medidas de otimização de custos e buscar novas formas de diferenciar o produto para manter sua participação no mercado.

O objetivo do estágio de maturidade é maximizar a lucratividade e estender o ciclo de vida do produto pelo maior tempo possível. Nesse momento, é muito comum ver profissionais de Marketing de Produto desenvolvendo muita pesquisa de mercado e análise competitiva. Com mais concorrentes no jogo, eles podem começar a se tornar parecidos com o seu produto — logo, manter-se diferente (e ainda relevante) vai ser um grande desafio.

Nessa etapa, Product Marketers e Product Managers devem estar muito próximos. Enquanto os times de Produto vão descobrindo novas formas de gerar valor e receita para o negócio, profissionais de Product Marketing vão ajudar no posicionamento, mensagem, envelopamento, preço e, obviamente, no lançamento dessas novas ofertas. Reposicionar o produto talvez seja uma frequente. Como dito anteriormente, com mais concorrentes no mercado, muitos podem começar a se posicionar parecido demais com a sua proposta de valor, o que vai demandar uma mudança constante.

O estágio de **Declínio** é quando as vendas do produto começam a diminuir e o mercado do produto começa a encolher. Isso pode acontecer por vários fatores, incluindo aumento da concorrência, avanços tecnológicos e mudanças nas preferências do consumidor. Nessa fase, as empresas podem decidir descontinuar o produto ou investir em rejuvenescê-lo com novas funcionalidades e atualizações. O objetivo da fase de declínio é minimizar as perdas e aproveitar ao máximo o potencial remanescente do produto.

Nesta última fase, Product Marketers podem estar na linha de frente de diferentes iniciativas para manter o produto sobrevivendo, como: análise de causa, para identificar as razões específicas para o declínio das vendas (isso pode envolver pesquisas de mercado, análises de feedback do cliente e análise da concorrência); gerenciamento da marca, protegendo sua reputação, assegurando que o declínio não prejudique sua percepção no mercado; e planejamento de promoções, com intuito de gerar impacto na receita do negócio.

Para melhor ilustrar esse momento, podemos pegar como exemplo o caso do formato de áudio MP3. Entre o final dos anos 90 e o início dos anos 2000, com a popularização da internet e dos computadores pessoais, a indústria fonográfica entrou em desespero, quando as gravadoras viram as músicas dos artistas que representavam serem compartilhadas gratuitamente no mundo inteiro. O que tornou o MP3 um sucesso foi sua capacidade de compactar grandes arquivos de áudio em tamanhos muito menores, mantendo uma alta

qualidade sonora. Isso permitiu o armazenamento, a distribuição e a reprodução de grandes coleções de música em pequenos dispositivos portáteis, como os MP3 players (no início dos anos 2000) e os smartphones (entre 2010 e 2016).

A partir de 2012, as ferramentas de streaming como Spotify, Deezer e até mesmo o próprio YouTube tomaram o lugar na preferência de como as pessoas consumiam música no mercado, o que tornou o hábito de baixar MP3s um grande inconveniente. Um relatório recente da Business of Apps (CURRY, 2023) mostra o constante crescimento do mercado de streaming desde 2012, que chegou a 43 bilhões de dólares em 2022, constatando que a forma como as pessoas consomem música mudou drasticamente.

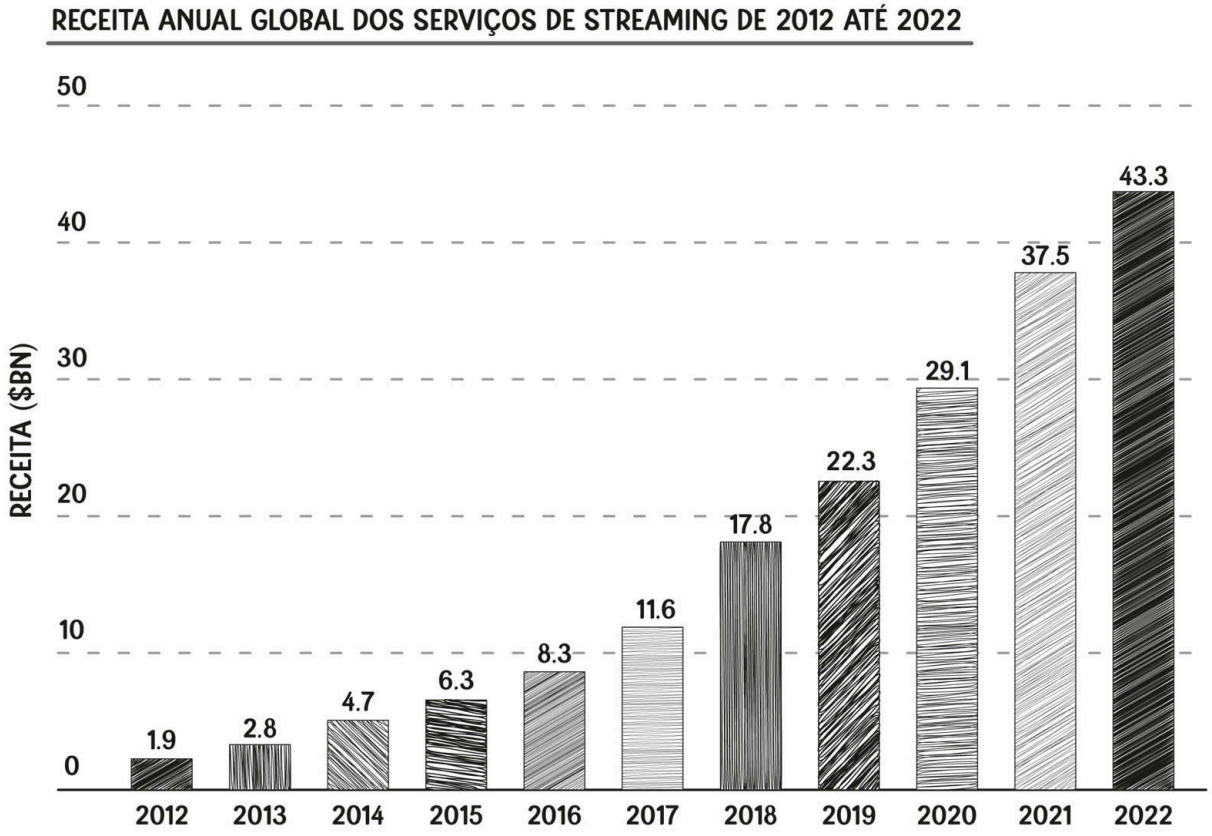

Figura 2.6: Receita anual de uma década de serviços de streaming

A ascensão e consequente queda do formato MP3 é uma prova não apenas da constante evolução tecnológica à qual qualquer produto

está sujeito, mas também da mudança nos hábitos de consumo. O MP3 revolucionou a indústria e mudou a forma como ouvimos música, sendo responsável por nos trazer o que temos atualmente em termos de consumo de áudio. Permanecer relevante no mercado é o desafio de qualquer empresa, por isso analisar o ciclo de vida do produto da sua empresa é tão importante para entender em que momento você está e o que precisa fazer para continuar crescendo.

Curva de adoção e cruzamento do abismo

A curva de adoção descreve os estágios pelos quais as novas tecnologias são adotadas por diferentes tipos de consumidores. Apresentadas pela primeira vez por Geoffrey A. Moore no livro *Atravessando o abismo* (2021), as etapas determinam a adoção dos seguintes perfis de usuários: *inovadores*, *primeiros adeptos*, *maioria inicial*, *maioria tardia* e *retardatários*.

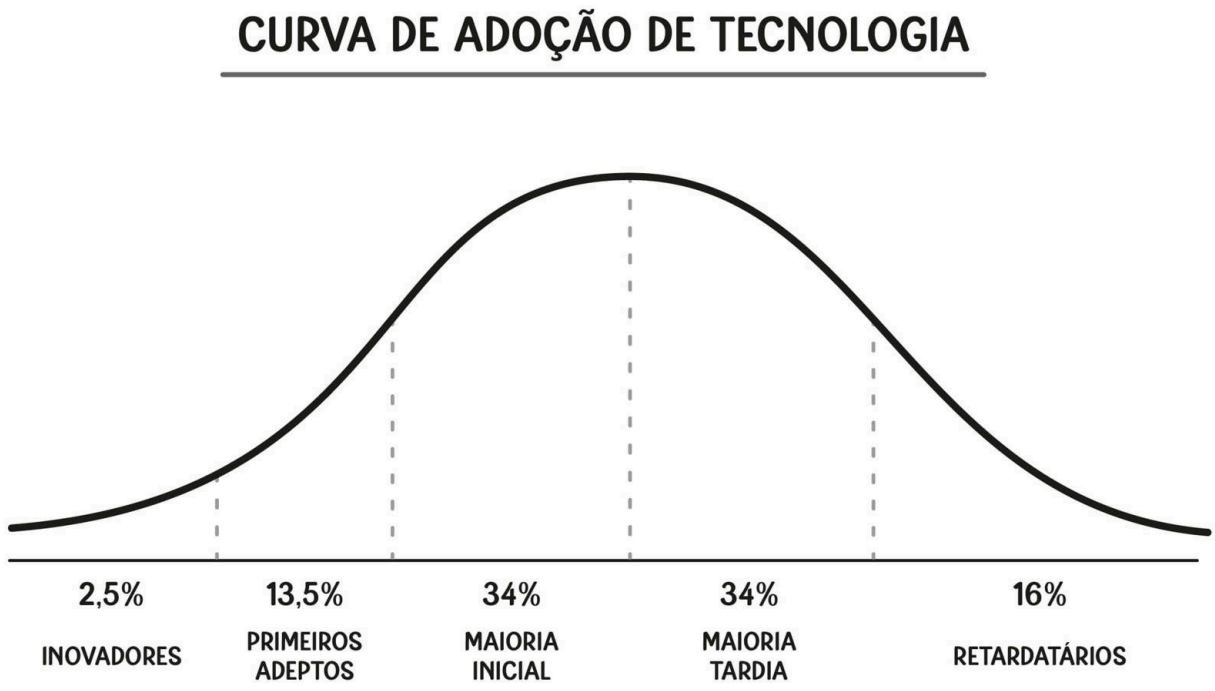

Figura 2.7: Curva de adoção de tecnologia

Os inovadores

Pessoas *inovadoras* são as primeiras a adotar novas tecnologias. Elas assumem riscos e estão dispostas a investir energia e dinheiro em produtos novos e não testados, além de serem tolerantes a todo tipo de bugs. Você já deve ter recebido um convite para testar um produto recém-lançado; dependendo de seu perfil, pode ter topado o desafio porque sabe que a dor endereçada é genuína, ou apenas por ter curiosidade por inovação. Na figura da curva de adoção de tecnologia, vemos que, no total, pessoas inovadoras representam apenas 2.5% do mercado que essa solução ataca.

História pessoal (Bruno): *No meu tempo de Vérios Investimentos, a imensa maioria dos clientes que tínhamos eram os inovadores: algumas poucas centenas de pessoas curiosas sobre investimentos e automação na alocação de recursos. Elas estavam ansiosas por uma solução que resolvesse uma dor muito latente: "onde investir o meu dinheiro, sem ter que pensar muito". Obviamente, esse volume baixo de usuários (2,5%) não é o suficiente para manter uma operação funcionando e, por isso, a grande necessidade de termos mais clientes conhecendo e usando o produto.*

Profissionais de produto devem tirar o máximo das interações que esses primeiros clientes têm com a solução e colher o máximo possível de feedbacks para construir relevância. Para profissionais de Product Marketing, essa é a fase de definir um público inicial para poder atacar, desenvolver um posicionamento preliminar, um envelopamento simples da proposta de valor e, obviamente, uma mínima estratégia de *go-to-market*. É essencial ter clareza de quando começa, quando termina e quais métricas de negócio são esperadas nesse momento tão incipiente.

Primeiros adeptos

Os *primeiros adeptos* são aquelas pessoas que criam tendências e que, assim como os inovadores, estão confortáveis em assumir riscos. Porém, a diferença entre esses dois públicos é que eles preferem formar uma opinião sólida sobre a tecnologia antes de apoiá-la abertamente. Essas pessoas representam 13,5% do público.

Podemos incluir pessoas que adoram ser "as primeiras" a saber sobre um determinado produto ou serviço, para poderem falar com orgulho aos familiares e amigos sobre a solução. Com a verticalização do consumo de conteúdo nos dias de hoje, muitas empresas usam influenciadores especialistas em determinados nichos para testar uma solução. Caso a experiência seja boa, os primeiros adeptos vão falar abertamente sobre o produto.

Enquanto os inovadores se sentem à vontade para fracassar publicamente (até porque "*é um produto ainda em beta, certo?*"), os primeiros adeptos gostam de reunir informações e experiências pessoais com a tecnologia antes de recomendá-la a outras pessoas. Quando questionados sobre novas tecnologias, esses usuários querem parecer especialistas no assunto.

Product Marketers serão chave nesse momento de ampliação de público, ao fornecerem artefatos para promover o produto e tornar a solução palatável para uma quantidade maior de usuários.

História pessoal (Bruno): *Algo que lembro de termos feito na época da Vérios Investimentos foi desenvolver vídeos tutoriais no YouTube explicando como a ferramenta funcionava, além de entrar em contato com alguns microinfluenciadores do mundo de investimentos (em uma época em que o Thiago Nigro, o Primo Rico, tinha pouco mais de 50 mil inscritos em seu canal, muito longe dos mais de 6 milhões nos dias de hoje), apresentando a solução e pedindo para que eles a testassem.*

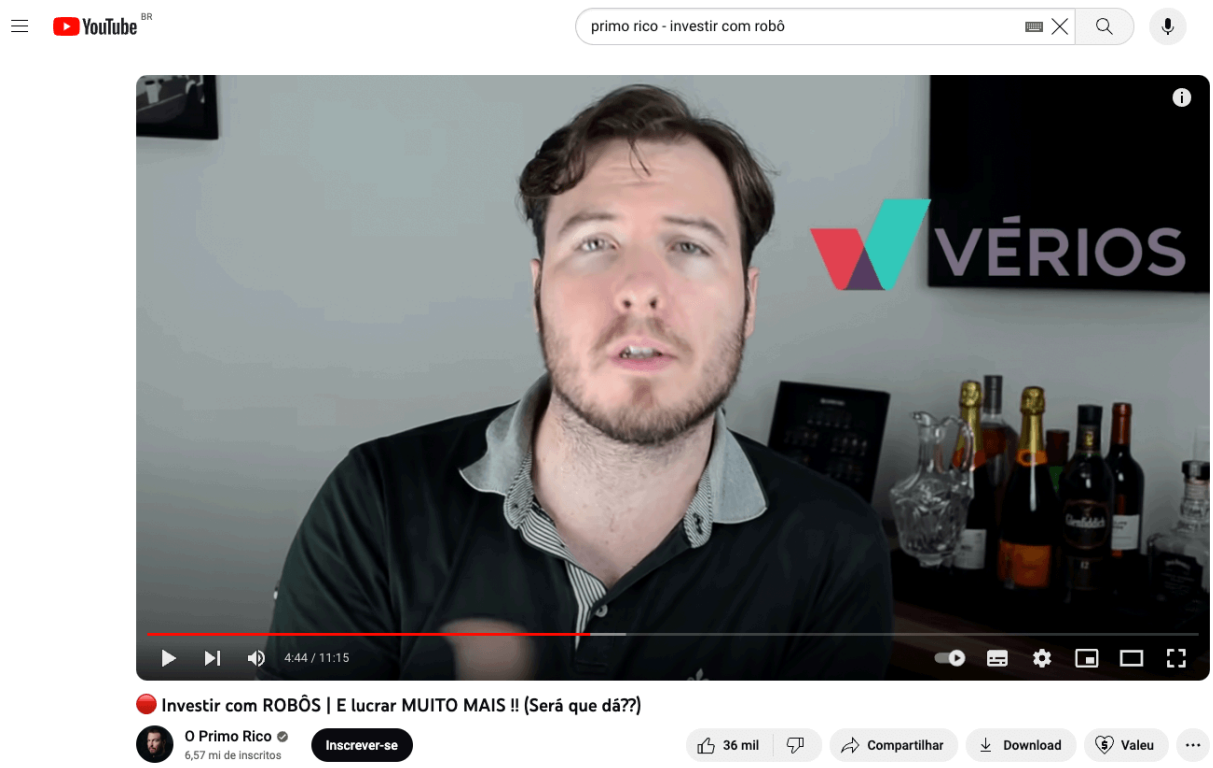

Figura 2.8: Vídeo com pouco mais de 500 mil visualizações em 2016 no canal do Primo Rico. Estratégia usada para atrair os primeiros adeptos.

Algo importante sobre o perfil de pessoas inovadoras é que, como elas também aceitam pequenos contratempos na ferramenta, sentem-se igualmente confortáveis em dar feedbacks genuínos, o que vai ajudar os times de Produto a melhorar ainda mais a solução — aliás, é uma grande oportunidade de coletar insumos qualitativos sobre o uso do produto e, com isso, melhorar a experiência, seja no produto em si como também na mensagem que está sendo endereçada.

A maioria inicial

Se você quer falar com uma fatia expressiva do mercado, você precisa provar a que veio. Neste cenário o seu produto já não aceita deslizes de iniciantes, as pessoas precisam de prova da sua eficácia. A *maioria inicial* busca referências antes de se aventurar no seu produto, e as expectativas de que você resolva suas dores de uma

forma melhor do que o que há disponível no mercado são altas. Essas pessoas representam 34% do seu público.

Para adotantes nessa categoria, você precisará de uma abordagem pragmática. Motivar a maioria inicial é mostrar dados concretos do seu sucesso, como volume de usuários atendidos, provas sociais, forte presença nas redes sociais e a disseminação de uma cultura organizacional forte e que tenha valores que conversem diretamente com esse público-alvo.

História pessoal (Bruno): *Na PM3, quando a empresa chegou à marca de 20 mil alunos e alunas, não estávamos mais falando apenas com Product Managers, Product Owners ou lideranças de Produto; estávamos atraindo outros públicos, como profissionais de Marketing, de Dados, de UX, de CS e até de Vendas. Essas pessoas já olhavam para a marca buscando pela empresa especialista e pela referência que as ajudariam na jornada de aprendizado em produtos digitais. Se você conseguir destacar a sua empresa como tal e receber a chancela desse público, dominar o resto do mercado será menos penoso.*

Product Marketers, nesse momento, já devem possuir um cuidado maior com a marca. Os lançamentos de novas ofertas começam a ficar mais frequentes, o preço pode mudar (e você terá de convencer o público sobre o porquê de ele pagar mais), as interações com os times de Vendas e de CS se tornam muito mais frequentes e você, de fato, começa a se conectar mais às outras áreas do negócio.

Maioria tardia

Assim como a maioria inicial, a *maioria tardia* também demanda um motivo concreto para adotar a tecnologia. Convencer as pessoas deste perfil requer pesquisa e provas sólidas de que a solução vale a pena. Essas pessoas também representam 34% do público, uma grande fatia.

A maioria tardia não gosta de correr riscos e tende a questionar a necessidade das mudanças que acontecem no produto. Elas não são facilmente persuadidas pelas tendências e preferem observar como as mudanças acontecem com outras pessoas antes de se envolverem. Um bom exemplo deste público são as pessoas que demoram para baixar atualização do software do celular ou do computador: preferem ler *reviews*, conferir fóruns e, só depois de alguns meses, após convencidas do valor da nova versão, aceitam a atualização.

Uma forma de Product Marketers poderem motivar esse público é dar total clareza dos benefícios dessa mudança. Essa parcela de público precisa de fato *ver para crer*. A melhor maneira de fazer isso é mostrar os benefícios por trás do produto e apresentar casos de sucesso de outros usuários.

Os retardatários

Esse é o público mais desconfiado. Antes de pensar em embarcar na sua proposta de valor, pessoas desse perfil precisam enxergar "*o que eu ganho com isso?*". Preferem o *status quo* e resistem muito a mudanças — afinal, "*a gente sempre fez assim*". Retardatários representam os 16% finais do público-alvo.

Além da resistência, esse público se frustra facilmente com novas tecnologias e desiste rapidamente de uma ferramenta que não torna sua vida imediatamente mais fácil. Em empresas familiares, por exemplo, haverá resistência do corpo fundador de implementar um sistema de CRM para gerir melhor os clientes existentes. Romper essa barreira cultural é um desafio enorme para Product Marketing.

Para motivar os retardatários, é necessário customizar a mensagem, mostrando diversos casos de sucesso e que incluam dados reais do aumento de produtividade e faturamento, verticalizando a mensagem e o canal. Não adianta ofertar o produto para o dono de um e-commerce da mesma forma que você oferta para o dono de uma imobiliária. São públicos diferentes e com desafios diferentes.

Eles querem uma jornada simples, eficaz e que faça sentido para o seu negócio.

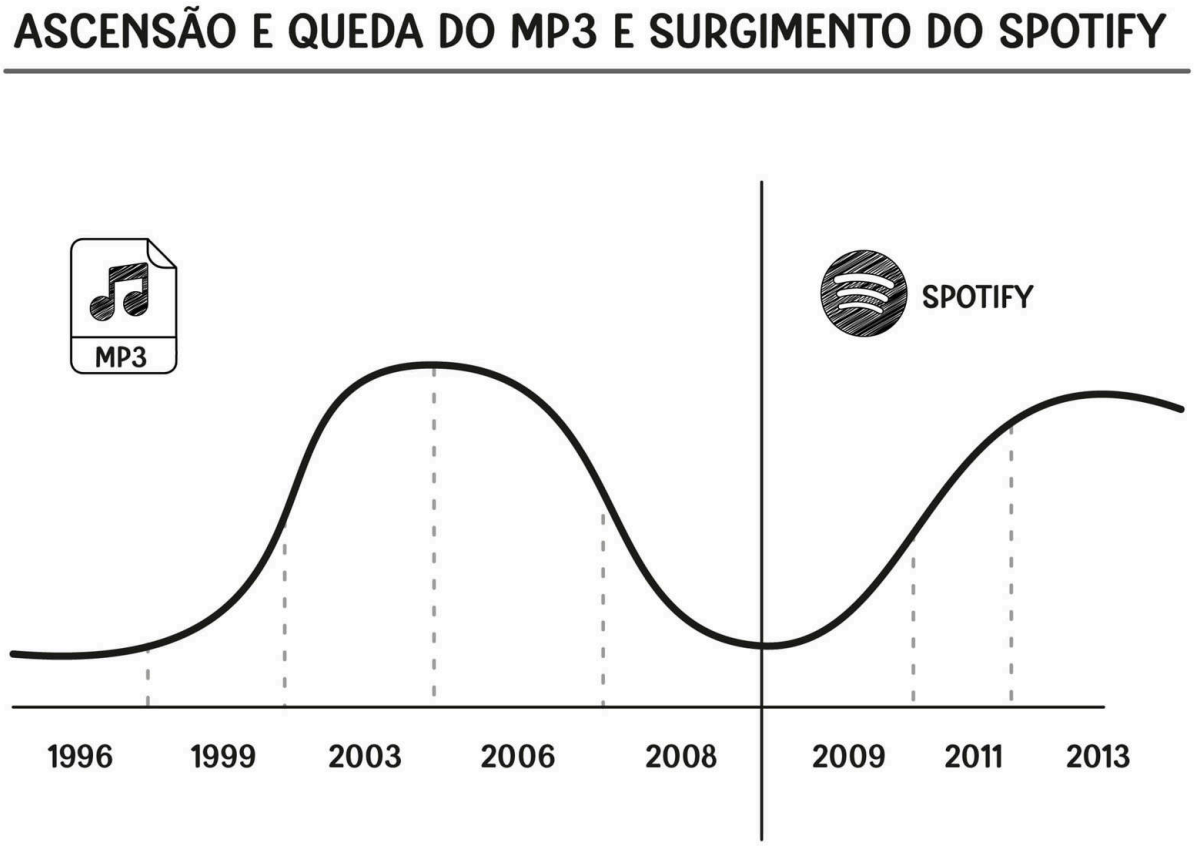

Figura 2.9: Uma representação da adoção de usuários pelos tipos de tecnologia, ao longo dos anos.

Ao plotar a popularidade do formato MP3 dentro da curva mostrada na imagem, podemos dizer que, no meio dos anos 90, nós tínhamos os inovadores; já no final dessa década, os primeiros adeptos. No início dos anos 2000, a maioria inicial; no meio dos anos 2000, a maioria tardia e, no final dessa década, os retardatários — pois foi exatamente nessa época que começava uma nova curva de adoção de tecnologia: a dos serviços de streaming.

Produtos que não se adaptam às necessidades de seu público-alvo ou não acompanham a evolução da tecnologia acabam perdendo espaço e caindo em declínio rapidamente. Por outro lado, existem

soluções que infelizmente não conseguem alcançar o sonhado *product/market fit*.

A curva S ajuda a identificar se o seu produto é capaz de "cruzar o abismo". Segundo Geoffrey Moore, esse é o ponto da curva em que o produto vai começar a ser usado pela maioria do público-alvo, atingindo um ritmo de crescimento que o coloca em uma posição de destaque no segmento.

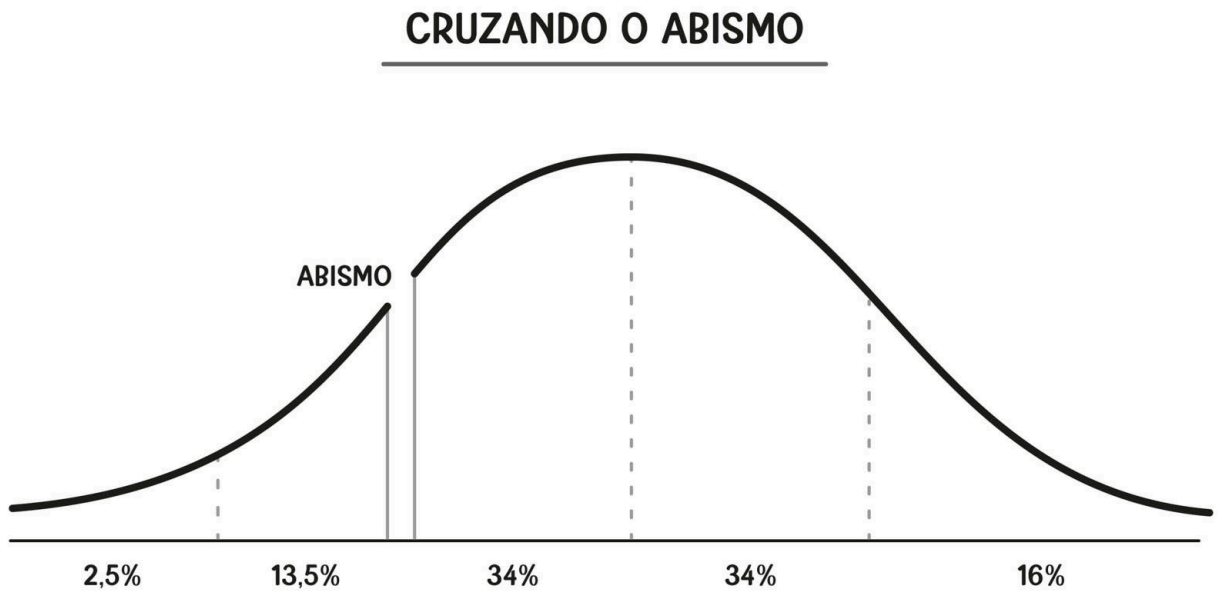

Figura 2.10: Atravessar o "abismo" é a meta de todo produto lançado no mercado, porém cruzá-lo vai depender de uma série de fatores.

Entender as etapas do ciclo de vida do produto e a curva de adoção da tecnologia é essencial para que não apenas as empresas tomem decisões informadas sobre seus produtos, mas também para que Product Marketers foquem no que de fato importa naquele determinado momento.

Agora, reflita sobre o seu produto: em qual fase você considera que ele está? Será que você tem aplicado as melhores práticas de Product Marketing de maneira coerente com sua etapa no ciclo de

vida e com a curva de adoção? Esperamos que, com os aprendizados deste capítulo, você possa ter bastante segurança ao responder a essas questões, bem como saiba priorizar as iniciativas conforme a necessidade e o momento do seu produto e do mercado.

2.4 Diferentes tipos de negócio

Ainda nivelando os conhecimentos sobre produtos digitais, mas trazendo um panorama mais voltado para negócios, é importante falar também sobre os diferentes tipos de relações comerciais existentes no mercado. Cada uma delas tem as suas particularidades e, dependendo do momento da empresa (e também da experiência da pessoa de Product Marketing), demanda o uso de determinadas habilidades — sejam elas humanas ou técnicas — para o progresso do produto.

Nosso intuito aqui é apresentar um panorama, com exemplos práticos e de como Product Marketers podem agregar valor em um nível um pouco mais tático para dar maior visibilidade às competências necessárias para gerar valor de acordo com o tipo de modelo.

Negócios B2C (*Business-to-Consumer*)

Nesse modelo, as empresas vendem produtos ou serviços diretamente para o consumidor final, ou seja, sem intermediários. Essas empresas se concentram em satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores de forma individual. Exemplos aqui no Brasil incluem o Mercado Livre, Creditas, Banco Neon e a Loggi.

Product Marketing em empresas B2C. Product Marketers aqui atuam de forma ilimitada em suas competências, sendo responsáveis por implementar todo o *playbook* da função: inteligência de mercado, análise competitiva, posicionamento,

mensagens, envelopamento, *sales enablement*, preço, jornada do usuário e *go-to-market*.

Negócios B2B (***Business-to-Business***)

Aqui entram as empresas que vendem produtos ou serviços para outras empresas em vez de consumidores finais. Nesse tipo de negócio, as empresas fornecedoras precisam atender a requisitos específicos dos seus clientes corporativos e visam gerar valor (como eficiência, otimização, ganho de escala) para eles.

Nesse modelo, pode haver uma resistência maior, uma vez que, dependendo do serviço, mais de uma pessoa dentro da organização pode estar envolvida na decisão de contratação do serviço. Exemplos brasileiros incluem: RD Station, que oferece uma ferramenta de CRM; QuintoAndar, com sua solução que empodera imobiliárias parceiras; e Conta Azul, que auxilia as empresas com seus trâmites fiscais.

Product Marketing em empresas B2B. Aqui entra o grande destaque da interação mais presente com os times de Vendas e Customer Success. Product Marketers serão responsáveis por todo o espectro da área (como citado anteriormente), além de grande destaque para *sales enablement*, visando impulsionar a aquisição de novos clientes e a redução no tempo de fechamento das negociações.

Algo que vale apontar é que, no Brasil, temos diversos exemplos de empresas que atendem a ambos os públicos B2C e B2B. O Nubank é um banco digital que iniciou a sua operação focando no público B2C, falando direto com o cliente final; depois, com a expansão do modelo de negócio, desenvolveu contas bancárias PJ, com foco nas empresas ou profissionais autônomos que tenham um CNPJ,

diversificando assim as fontes de receita e ampliando sua proposta de valor como banco.

Negócios B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer)

São empresas que vendem produtos ou serviços para outras empresas que, por sua vez, vendem esses produtos ou serviços para consumidores finais. Ou seja: as empresas fornecedoras empoderam as empresas intermediárias para que estas gerem valor ao seu público final.

No Brasil, alguns exemplos de empresas assim são Elo7, que viabiliza que pequenos artesãos ofereçam seus produtos para uma audiência compradora, e Gympass, que é uma solução contratada pelas empresas, para que seus colaboradores tenham acesso a uma gama vasta de atividades físicas.

Product Marketing em empresas B2B2C. Olhar para as necessidades desses dois clientes e balancear as prioridades do que vai ser executado será um dos grandes desafios para Product Marketing. Como nos exemplos anteriores, o espectro continua amplo, e equilibrar os dois lados da balança (clientes e ofertas) será vital para manter o produto relevante. É também importante analisar os dados dos dois lados, pois pode haver menos demanda do que a oferta apresentada, ou vice-versa.

Diferentes modelos de vendas

Vale mencionar brevemente também sobre os diferentes modelos de vendas de software ou programas como serviço (SaaS, do inglês *Software-as-a-Service*). A matriz de Jeff Kaplan é uma estrutura popular usada para categorizar modelos de vendas para empresas com base nos fatores de preço e complexidade (tanto de compreensão do produto quanto de configuração para o uso). Veja:

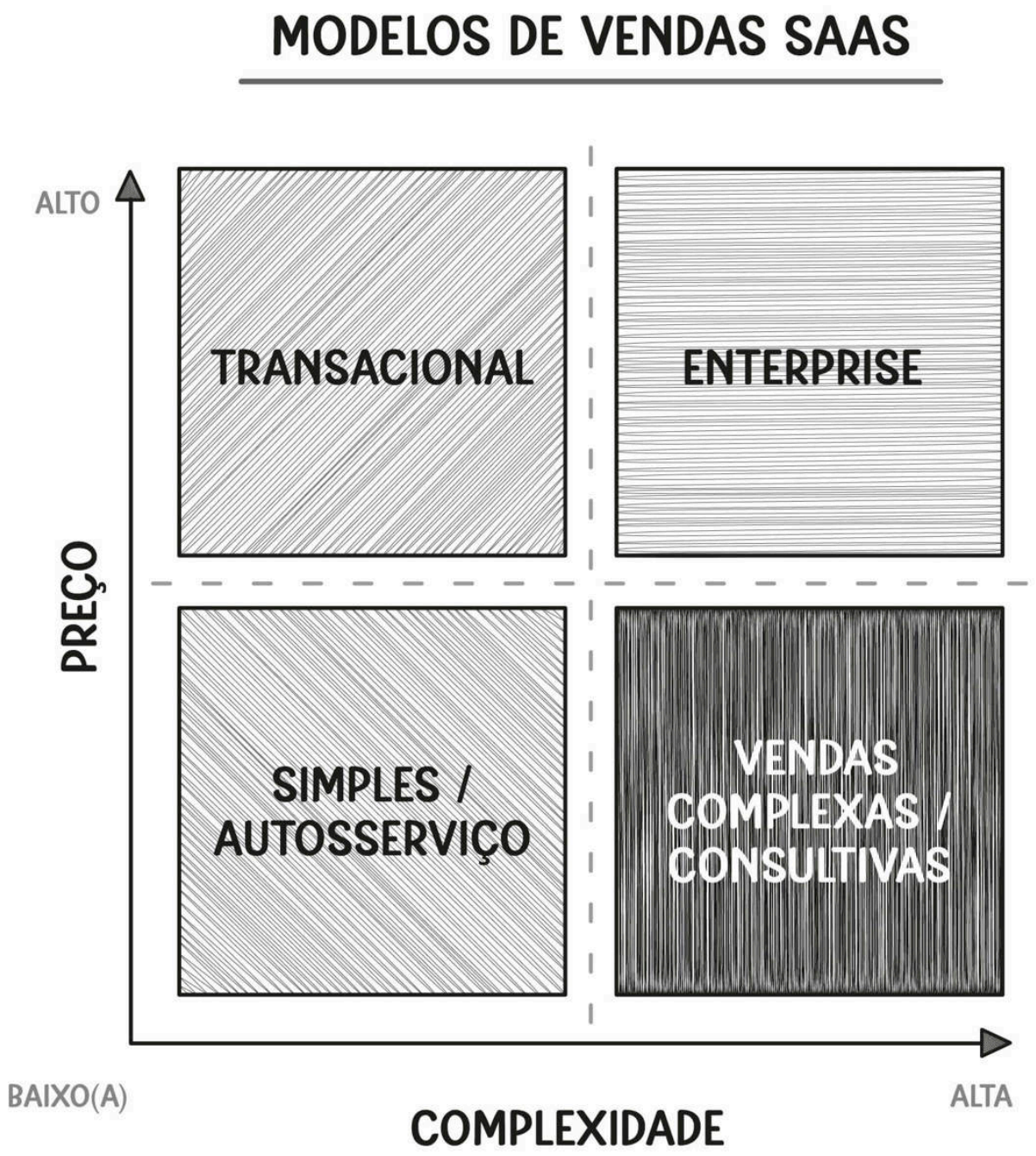

Figura 2.11: Diferentes modelos de vendas de softwares como serviços

O modelo de vendas **simples/autosserviço** é caracterizado pela baixa complexidade e baixo preço. Normalmente, ele envolve uma abordagem de autoatendimento em que os clientes podem se inscrever e começar a usar o produto SaaS com pouca ou nenhuma interação humana (*no touch* ou *low touch*).

O produto geralmente possui um período *free-trial* ou *freemium*, e o preço geralmente é baseado em uma assinatura ou correspondente ao uso. Para produtos que contam com esse tipo de modelo de vendas, o Marketing é bastante importante, já que a decisão de comprar e assinar o software acontece sem a interferência de times de vendas. Algumas empresas que vendem seus produtos/serviços nesse modelo são Sympla, Netflix, ContaAzul, Evino e Canva.

O modelo de vendas **transacional** é caracterizado por uma complexidade que varia de baixa à moderada e de preços também nestes dois polos. Geralmente envolve um processo de vendas em que os clientes interagem com representantes de vendas, com ciclos de fechamento de negócio relativamente curtos, tendo o foco nas transações individuais (*low touch*).

O produto pode exigir alguma personalização ou configuração para atender às necessidades do cliente. O preço pode ser baseado em fatores como licenças por estação, volume de clientes existentes, número de usuários gerindo a ferramenta etc. Exemplos de empresas que seguem esse modelo de vendas incluem as de softwares de gestão de negócios, como Vindi, HubSpot, Zendesk, Flash e RD Station.

O modelo de vendas ***enterprise*** é caracterizado por uma alta complexidade e preço. Normalmente envolve um ciclo de fechamento mais longo, com vários pontos de contato e um alto grau de personalização e integração com os sistemas existentes do cliente (*high touch*).

Os representantes de vendas trabalham em estreitar a colaboração com os clientes, para entender suas necessidades específicas e adaptar a solução de acordo com como o produto vai impactar diversas áreas dentro do negócio. O preço geralmente é baseado em negociações, contratos e acordos de licenciamento complexos. Exemplos de empresas que seguem esse modelo de vendas incluem SAP, Gympass, Unico, VTEX e Totvs.

Por fim, o modelo de venda **complexo/consultivo**, também chamado de "cemitério" na matriz da Kaplan, caracteriza-se pela alta complexidade e baixo preço. Normalmente envolve uma abordagem de vendas consultivas em que os representantes de vendas trabalham em estreitar a colaboração com os clientes, para identificar suas necessidades e projetar uma solução.

No entanto, devido à alta complexidade do produto (ou mercado) e ao baixo preço, esse modelo de vendas pode ser difícil de sustentar, sendo menos comum no setor de SaaS — até porque a relação entre o CAC (custo de aquisição do cliente) e o ROI (*Return Over Investment*, em português, retorno do investimento) pouco se justifica.

Ter clareza do modelo ideal de vendas é chave para o sucesso financeiro do negócio, pois ajudará a direcionar onde os recursos iniciais devem se concentrar (time de Engenharia, Vendas, Marketing etc.). É importante observar que os modelos não são mutuamente exclusivos e as empresas de SaaS podem adotar uma combinação dessas abordagens, dependendo de seu mercado-alvo, da oferta de produtos, do momento e da estratégia de negócios. Além disso, os modelos de vendas podem evoluir ao longo do tempo à medida que a empresa cresce e amadurece e, com isso, o papel de Product Marketing também evolui.

Product Marketing de acordo com o contexto do negócio

Para finalizar esta parte mais estratégica de como funcionam os negócios digitais, neste tópico vamos aprofundar em como Product Marketing deve atuar de acordo com o momento e contexto de cada negócio. Dependendo do tamanho da empresa, a ideia de ter Marketing de Produto pode ser algo mais conceitual do que de fato ter uma pessoa responsável pela atividade.

Para melhor ilustrar cada um destes estágios, desenvolvemos uma matriz inspirada no conteúdo do Sujan Patel, profissional de Growth

que já foi responsável por bilhões de dólares em faturamento em empresas SaaS B2B. Veja:

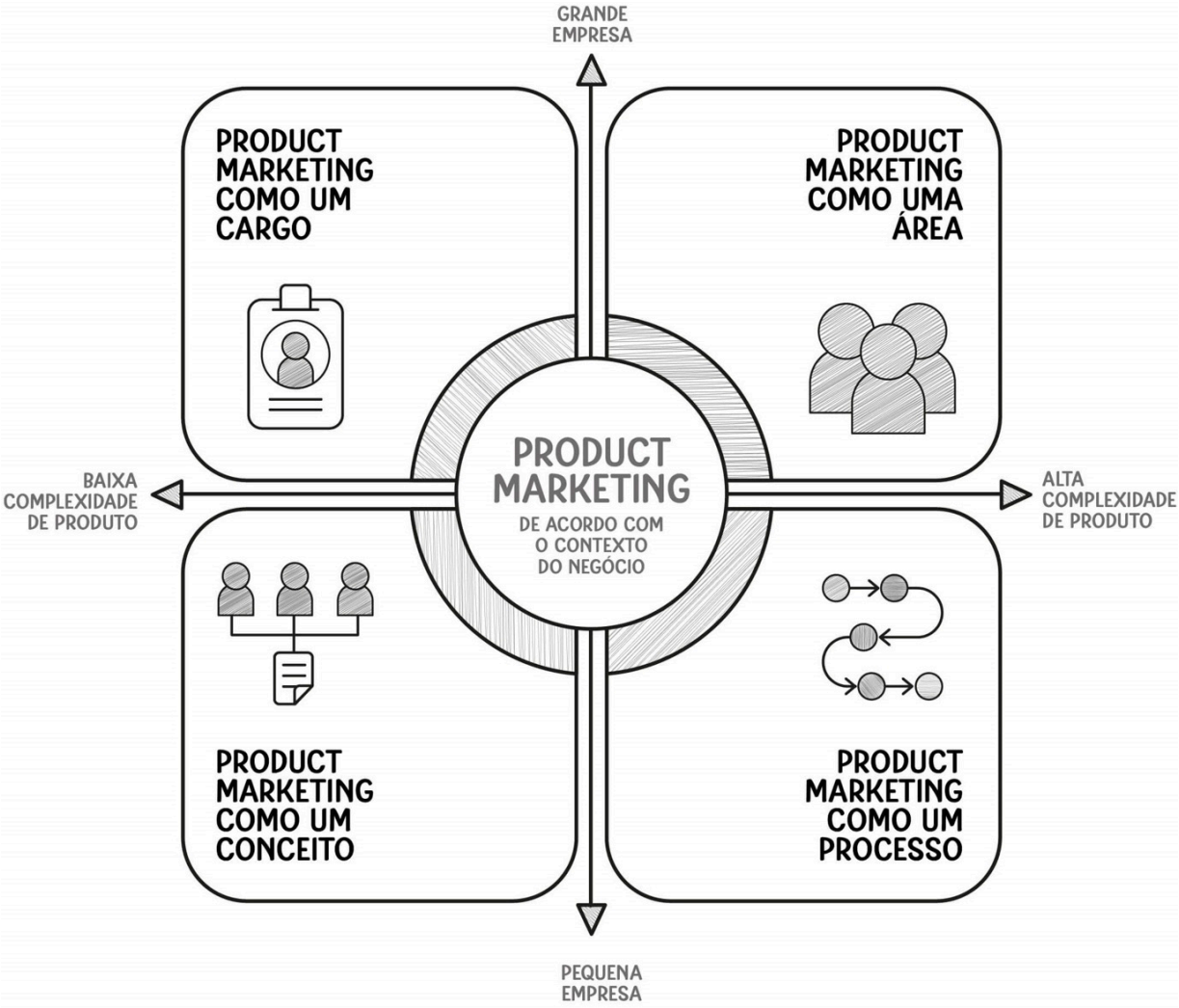

Figura 2.12: Product Marketing em diferentes contextos

Nessa matriz, temos dois grandes eixos: o do *tamanho da empresa* e o da *complexidade do produto*. Dependendo de onde a sua empresa estiver nessa matriz, Product Marketing poderá ser algo diferente. Veja a seguir mais contexto sobre cada um destes quadrantes:

- **Product Marketing como um cargo.** Nesse contexto, a empresa já está estruturada e seu produto tem baixa ou média complexidade. O produto ou serviço deve ser um negócio de venda transacional (B2B, B2C ou B2B2C), não demandando alta

interação com os clientes e, claramente, com fluxo simples de fechamento de negócio. Sendo assim, ter uma pessoa focada em Product Marketing é o ideal, pois ela vai conseguir atuar em todas as frentes do prisma de responsabilidades em Marketing de Produto.

- **Product Marketing como um conceito.** Se a empresa ainda é pequena (ou uma startup) e com baixo nível de complexidade, é bem provável que pessoas diferentes façam um pouco do que é Product Marketing. Product Managers (ou Product Designers) podem fazer pesquisa de mercado, análise competitiva e *pricing*, enquanto alguém de Marketing pode fazer *branding*, *naming*, posicionamento, tom de voz, *go-to-market* etc. Em uma estrutura enxuta, é natural que as pessoas se dividam bem nas tarefas para que tudo ande com uma certa fluidez.

- **Product Marketing como uma área.** Nesse quadrante, o negócio já tem um tamanho médio ou grande, e a complexidade do que é ofertado também tem alguma robustez. Lembrando dos negócios B2B com vendas complexas que vimos anteriormente, será necessário ter um time de profissionais focados em prover Product Marketing em mais alto nível — da pesquisa de mercado, passando por *naming*, tom de voz, posicionamento, *pricing*, *sales enablement* e estratégia *go-to-market*. Neste cenário há uma forte interação com os times de Vendas e CS, e quanto mais complexa for uma transação, maior será o fluxo de fechamento de negócios. Por isso, Product Marketers precisam ter foco em nichos específicos de mercado, para trazer cada vez mais customização de uso para os mercados que serão impactados.

- **Product Marketing como um processo.** Quando o produto é complexo (e ainda por cima em uma estrutura pequena), demanda-se um processo muito bem desenhado, para que juntos na empresa os erros sejam mitigados. Aqui, não há tempo a perder e as fricções precisam ser removidas para que o dinheiro entre. Empresas no canto inferior direito demandam

profissionais focados em suas áreas de atuação, mas que tenham que executar, dentro do seu quadrado, um pouco do que é Product Marketing.

Depois de entender esses diferentes momentos e contextos de negócio, tente refletir em qual deles a empresa em que você está atuando se encontra. Veja se o que você tem desenvolvido no dia a dia está alinhado com esta matriz e, caso contrário, recomendamos a você abrir o diálogo com os times para apresentar soluções que tornem o processo o mais fluido e transparente possível.

Recapitulando

- Suas habilidades humanas (*soft skills*) devem estar alinhadas com a sua personalidade e interesse. As principais características para Product Marketers são: excelente comunicação, pensamento crítico e sistêmico, liderança, empatia e senso de priorização.
- As *hard skills* são as habilidades técnicas que vão possibilitar que você execute Product Marketing da melhor forma. As principais *skills* para atuar na área são: habilidades de Marketing, Copywriting, fundamentos de pesquisa, ferramentas de dados e metodologias de Project Management.
- Entender os conceitos de ciclo de vida de um produto, curva de adoção da tecnologia e diferentes modelos de negócio vão ajudar você a entender melhor Product Marketing.
- As fases do ciclo de vida do produto são: **introdução**, **crescimento**, **maturidade** e **declínio**. Reflita sobre em qual fase o produto em que você trabalha está.
- Os estágios da curva de adoção da tecnologia são: **inovadores**, **primeiros adeptos**, **maioria inicial**, **maioria tardia** e **retardatários**. Reflita sobre em qual estágio o produto em que você trabalha está.

- "Cruzar o abismo" é o ponto da curva em que o produto começa a ser usado pela maioria do público-alvo, atingindo um ritmo de crescimento que o coloca em uma posição de destaque no segmento.
- Os tipos de negócio que existem no mercado são: B2C (*Business-to-Consumers*), B2B (*Business-to-Business*) e B2B2C (*Business-to-Business-to-Consumers*). As vendas podem ser *transacionais* ou *complexas*, o que vai depender do produto ou serviço que está sendo ofertado, seja ele de alto ou baixo valor agregado ou complexidade na transação.
- Product Marketing pode ser várias coisas, de acordo com o momento de uma empresa (e também modelo de negócio), como um *cargo*, uma *área*, um *conceito* ou um *processo*. Reflita sobre em qual deles a sua empresa se encontra.

2.5 Entrevista: Felipe Barbosa

A partir deste capítulo, nós traremos entrevistas com profissionais que admiramos na comunidade de Product Marketing brasileira. Então, para fechar este primeiro segmento em mais alto nível, confira o bate-papo que tivemos com o **Felipe Barbosa**, profissional com uma vasta experiência na área e com passagem por empresas como Vindi, Cortex, VTEX e Nubank. Com a palavra, Felipe.

1. Felipe, agradecemos muito pela honra de nos conceder esta entrevista. Vamos começar com uma apresentação pessoal. Conte-nos um pouco sobre sua trajetória profissional e sua experiência em Product Marketing.

A minha história com Marketing começou ainda na faculdade quando estudava Administração de Empresas e foi a disciplina do curso que mais me envolveu e me chamou atenção. As disciplinas de Pesquisa

e Planejamento de Marketing e de Comportamento do Cliente me fizeram decidir que este era esse caminho que eu gostaria de seguir profissionalmente.

Naquela época, eu me interessei por Marketing Esportivo, e meu trabalho de conclusão foi sobre esse tema, mas, quando me formei em 2011 e olhei o mercado e vi que ele não parecia ser promissor, resolvi tomar um caminho diferente e me especializar em Marketing Digital, o que acabou abrindo as portas para toda minha carreira no mercado de trabalho.

Foi na pós-graduação que um colega me convidou para trabalhar na sua agência de Marketing Digital, que estava começando e era focada no mercado imobiliário. Essa oportunidade me deu as primeiras experiências reais no planejamento e execução de planos de Comunicação e Marketing para os nossos clientes.

A combinação de estar fazendo a pós-graduação, atuando de fato no mercado e participar das primeiras discussões sobre Inbound Marketing (por volta da metade dos anos 2010) no país, contribuiu para que eu entrasse no mundo dos produtos digitais. Aliás, foi na sequência, quando fui trabalhar em uma startup (um software de Automação de Marketing), que eu acabei conhecendo o Bruno Coutinho, que na época atuava como CMO na Vérios.

Foi somente depois de entrar no universo dos produtos SaaS B2B, enfrentando a realidade difícil de levar um produto novo para o mercado, ao mesmo tempo em que aprendia sobre novos temas como Growth Hacking, Gestão de Produtos, Métricas Piratas e Funil e Jornada dos usuários, que eu acabei também conhecendo a matéria de Product Marketing.

Durante o início de 2016, eu li pela primeira vez um texto que abordava o tema de Product Marketing. Lembro que, ao passar pelos parágrafos, aquilo fez muito sentido para mim porque eu percebi que aqueles conceitos que me conquistaram na faculdade (como posicionamento de marca/produto e a importância de entender os

clientes) estavam sendo discutidos também dentro de empresas de tecnologia.

Até aquele momento estes eram assuntos pouco abordados na realidade na qual eu estava inserido, onde o foco era usar as táticas de Growth Hacking para nos ajudar a escalar usuários de forma eficiente usando tecnologia. Quanto aos temas de Posicionamento de Produto, proposta de valor, desenvolver um *go-to-market* estruturado, até então nada era abordado.

O final de 2016 foi decisivo para mim. O produto de Automação de Marketing em que estava atuando foi descontinuado e o time decidiu pivotar para uma solução diferente. Já com o novo desafio em mãos, e também com um contexto melhor sobre as minhas principais atribuições, foi definido que faria sentido eu ter o papel de Product Marketing Manager, o que acabou definindo a minha carreira até os dias atuais.

Desde então, eu tenho atuado como PMM em diferentes empresas: de startup de hospedagem de sites, passando por consultoria de software, mercado de SaaS de pagamentos recorrentes, plataforma de BI e Data Science, até chegar em uma das maiores plataformas de e-commerce do mundo e, futuramente, em um dos bancos digitais mais queridos do país (o qual concentra o maior número de PMMs em empresas brasileiras).

Minha história em Marketing de Produto é bem diversa, com muitos produtos, clientes e formas de lançar iniciativas ao mercado de forma diferentes.

2. Ao longo deste capítulo, mencionamos algumas das habilidades técnicas e comportamentais que consideramos chave para profissionais de Product Marketing. Você tem um ponto de vista diferente? Na sua experiência, quais são as habilidades mais comumente negligenciadas por PMMs e que deveriam ser priorizadas?

Eu concordo com as *skills* técnicas e comportamentais, que estão muito bem descritas aqui.

Realmente as pessoas PMMs vão precisar trabalhar muito bem a forma como se comunicam, ter empatia para entender os diferentes desafios pessoais e profissionais de pessoas de outras áreas, procurar enxergar o todo dentro de uma empresa (até para conseguir se conectar com seus pares) e liderar pela influência mais do que pela posição que têm. E, na parte de habilidades técnicas, acho que definiram muito bem o tamanho do escopo de um profissional da área, porque precisamos entender de Marketing, mas também de pesquisa, produtos digitais, dados, copywriting… Uma pessoa PMM é um bom exemplo de profissional *T-shaped*. São muitas disciplinas que se conectam, e muitos os times que precisamos lidar, então temos que entender o mínimo para poder executar um trabalho ou até mesmo saber o que pedir para pessoas especialistas em suas áreas.

Entre todas as *skills* listadas, tem uma que eu considero ser a mais negligenciada, até pela pressão do dia a dia, que é a de "senso de priorização". Saber no que focar e como passar a mensagem de por que é importante ter este foco são primordiais para dizer "sim" e "não" com contexto.

Acho que essa *skill* é negligenciada não porque os profissionais não sabem priorizar, mas porque, na realidade, muitas pessoas são as únicas (ou uma das poucas) atuando como PMM em uma empresa — e acredite, diversas áreas terão muitas demandas que envolvem PMMs. Por consequência, ao querer ajudar todo mundo, acabamos abraçando a todos, até a hora em que fica insustentável.

Sempre que converso com pessoas da área que têm este desafio de priorização, eu mostro que é muito importante definir com antecedência, talvez no início de cada trimestre, quais serão os maiores objetivos e as apostas no período, para que fique fácil dizer "sim" ou "não" para as demandas que surgem.

É um exercício saber combinar com seus stakeholders as regras do jogo, antes do começo. Esta é uma dica que eu aplico até hoje e me forço a não deixar de fazê-lo — porque as pessoas de Marketing sempre querem ajudar, sempre querem resolver algum problema, então às vezes ainda me perco entre tantas demandas em simultâneo. Por isso é preciso parar, respirar e retomar o alinhamento do que havia sido acordado.

Bons líderes também ajudam na hora de retomar o rumo, quando dão algum feedback sobre a execução ou questionam sobre algum projeto que talvez esteja se prolongando mais do que o esperado. Na minha experiência, isso acontece quando o que foi definido como prioridade se perde.

O senso de priorização é fundamental não apenas para PMMs que estão começando: é também um exercício constante para quem já tem tempo de mercado.

3. Você considera que Product Marketing é uma disciplina voltada apenas para produtos digitais ou pode ser aplicada em um contexto de produtos analógicos também? Na sua experiência, como e onde PMMs podem agregar mais valor?

Vou dar um passo atrás e primeiro dizer como eu enxergo o que é Product Marketing: é o Marketing raiz.

Se formos olhar tudo que um PMM precisa entender sobre Produto e Mercado, vamos perceber que tudo que está dentro dos capítulos dos livros do Kotler (leitura básica na faculdade) está lá: desenvolvimento de novos produtos, posicionamento, precificação, marketing estratégico, plano de marketing, pesquisa de mercado, pesquisa com clientes… Isso tudo sempre foi esperado dos profissionais, ao menos o conhecimento básico.

Então eu vejo Product Marketing como um conceito (pegando o gancho com o que é mostrado no capítulo sobre as diferentes abordagens) presente em empresas de todos os setores. Por exemplo, conheci pessoas que trabalhavam em empresas de bens de consumo, que tinham como função serem Brand Managers, mas que executavam tarefas e criavam estratégias que profissionais de Product Marketing também tinham como atribuição em empresas de tecnologia.

Eu vejo que, por estar muito conectado com Marketing Estratégico, o que é esperado de PMMs em empresas de tecnologia também seria esperado por pessoas com funções de Marketing em empresas de produtos físicos/analógicos.

No final das contas, os desafios do dia a dia são os mesmos: criar produtos que os clientes querem, lançar produtos de forma eficiente, estar próximo e se conectar com os clientes, analisar a concorrência, diferenciar-se de outras ofertas, criar a proposta de valor adequada para o público-alvo, fazer testes no mercado etc. Embora seja uma disciplina que funcione para qualquer tipo de mercado, acredito que é em produtos digitais onde agregamos mais valor.

Faço esta afirmação porque tenho a percepção de que, no contexto dos produtos físicos, eles geralmente estão em segmentos de mercado que já descobriram as dores que uma pessoa que se torna PMM hoje estaria descobrindo no mundo digital. Logo, estes desafios de mercado, como lançamento de produto e concorrência, por exemplo, são realidades vividas há muito tempo por produtos analógicos, demandando estruturas de Marketing robustas para serem vencidos.

Em empresas de tecnologia e produtos digitais, principalmente fora do universo das *big techs*, pessoas PMMs têm a oportunidade de contribuir mais com as diferentes áreas, trazendo um olhar de estratégia e execução, algo mais difícil de permear em empresas analógicas. Por isso, acredito que o impacto gerado é maior, muito pelas mecânicas do dia a dia e pela natureza dos negócios em si.

4. Quais erros o Felipe do início da carreira cometeu que o Felipe de hoje não comete mais?

Acredito que seja a de imaginar que todo mundo ao meu redor entenda qual é a minha função e por que ela é importante para a empresa.

Assumir que estava todo mundo na mesma página não me deixava enxergar as barreiras que existiam. Muitas vezes eu apresentava planos sobre como seguir em um determinado momento e as pessoas não entendiam, ficavam confusas, porque tinham na cabeça uma outra expectativa do meu trabalho.

Como PMMs, vivemos essa ambiguidade de ter um lado tático e operacional no dia a dia – de escrever textos, criar comunicações, trabalhar *copy* de anúncio, preparar apresentações de vendas etc. –, mas também um lado estratégico – de preparar um *go-to-market*, trabalho de precificação, definição de proposta de valor etc. –, e às vezes assumimos que isso é óbvio para todo mundo, porque na nossa cabeça é. Mas, na realidade, muitas pessoas não vão saber direito o que uma pessoa PMM vai fazer, então, antes de executar qualquer trabalho, eu passei a confirmar claramente com as pessoas envolvidas o que elas esperam do meu trabalho, definindo o que pode ou não pode ser entregue.

Isso para mim sempre foi algo difícil de fazer porque eu sempre espelhei nas outras pessoas a forma com que eu mesmo trabalhava. Afinal, se eu entendi meu trabalho de uma forma e a empresa me trouxe para ser PMM, é porque ela também entende o mesmo, correto? Errado.

Isso foi uma dor que já me fez ter muito estresse, retrabalho, questionar minha qualidade profissional e pensar que tinha algo errado comigo. Mas quando eu entendi que era um problema de alinhamento de expectativas e que sempre deveria alinhá-las antes de qualquer trabalho e projeto, eu consegui ser muito mais efetivo no que eu faço e ter entregas com mais qualidade.

5. Se eu estivesse começando na área, quais conselhos você me daria?

Meu principal conselho é não achar que os problemas e os desafios que você enfrenta são únicos. Eu participo de comunidades de profissionais desde 2018, tanto brasileiras quanto estrangeiras, e digo que todo mundo tem as mesmas dores.

Por exemplo, está mundo quebrando a cabeça em como definir um bom posicionamento de produto, ao mesmo tempo em que precisa "vender" internamente para os stakeholders que este é um trabalho importantíssimo para os desafios futuros da empresa.

Todo mundo está com dificuldade de alinhar times de Produto e times de Marketing. Todo mundo está tendo longos debates com o time comercial porque é preciso mudar a apresentação e preparar um novo *pitch* de vendas. Todo mundo está com o desafio de ser mais efetivo na comunicação com clientes e educá-los sobre o produto. Todo mundo quebra a cabeça para pensar na melhor maneira de guiar o cliente dentro da jornada.

Por isso, o meu conselho é: conecte-se com outras pessoas que atuam na área e que estejam em outras empresas. Participe da comunidade de profissionais. Você não precisa participar de forma ativa, mas pode consumir os conteúdos e acompanhar as conversas que acontecem.

Uma outra recomendação é a construção de uma base sólida em Marketing Estratégico. Leia os clássicos da disciplina, conheça novas pessoas, que trazem novos conhecimentos para a área, ou aprofunde-se na gestão de produtos para quem está no mundo dos produtos digitais. Isso ajuda, mas não é o suficiente para tirar a

ansiedade quando chega aquele momento que toda pessoa PMM passa: *alguém aqui da empresa sabe o que eu faço e entende os desafios que estou enfrentando?*

A comunidade com certeza sabe e ela pode ajudar novos profissionais a entregar melhor o seu trabalho.

6. Na sua história, você tem bastante experiência com negócios B2B. Você acredita que existe muita diferença na maneira que se faz Product Marketing para B2B, B2C ou B2B2C?

Esse é um assunto sobre o qual eu já refleti muito antes mesmo de ir pro universo B2C. Na época em que eu somente havia trabalhado como B2B, eu tinha a percepção de que não existia muita diferença. Afinal, se formos ver o que se aprende ao estudar Marketing, a maior parte do conteúdo a ser estudado faz pouca diferenciação, até porque parte de uma premissa maior: o importante é entender o cliente e adequar as estratégias e táticas de acordo com o seu público.

Tirando algumas poucas características, sempre achei que seriam muito parecidas as formas. Hoje, atuando em produtos B2C, eu pude confirmar que, no geral, a maneira de fazer Product Marketing é a mesma.

No fim, Marketing de Produto vai exigir conhecimento do mercado, do produto e do cliente. PMMs devem ser capazes de navegar nesses temas em qualquer tipo de negócio.

O que eu sinto é que existe uma diferença em como lidamos com os clientes. No mundo B2B, geralmente estamos falando com um universo bem menor. Enquanto na maior empresa B2B em que eu trabalhei o mercado talvez tivesse milhares de empresas que poderiam ser possíveis clientes, no mercado B2C esse número se tornou milhões de pessoas.

Em um mercado com menor volume de clientes, fica mais difícil traçar perfis e fazer pesquisas puramente com times internos. Já em mercados B2C, eu sinto que o ciclo de aprendizado sobre os clientes é mais dinâmico e muitas vezes exige empresas externas para ajudar. Eu já não consigo mais preparar um perfil de clientes com confiança sozinho — algo que já fiz muito em empresas B2B.

Também sinto que o cuidado sobre como levar um produto ao mercado e comunicar sobre o produto muda. Muitas vezes, nos produtos B2B em que trabalhei, eu estava mais confortável em comunicar algo porque, se não desse muito certo, eu estaria falando com centenas de pessoas e empresas. Mitigar riscos era mais fácil.

Em produtos B2C, às vezes uma base pequena de clientes que vão ver um produto novo ou receber uma comunicação já significa centenas de milhares ou milhões de pessoas, o que pode facilitar para que as coisas saiam do controle mais rapidamente.

Mas eu vejo que essas mudanças são menos sobre o profissional PMM e mais sobre as características das empresas em si. Cada empresa vai ter seu desafio, e a pessoa PMM tem que se adaptar. Eu tenho certeza de que, independente da experiência prévia, a pessoa vai conseguir aplicar o seu conhecimento e adaptar-se ao novo contexto.

7. Agora, gostaríamos de lhe dar espaço livre para compartilhar dicas, conselhos e conceitos adicionais que considera relevantes para os leitores e leitoras deste livro.

Vou dar uma dica que eu sempre dou para quem trabalha ou quer trabalhar com Product Marketing: tenha uma base sólida sobre a disciplina de Marketing. Tenha referência dos autores clássicos antigos como Kotler, Al Ries e Jack Trout, Theodore Levitt e mais recentemente, Seth Godin.

Isso ajuda a tirar a ansiedade de que devemos estar atualizados com novos conceitos. Entender Marketing começando pelos clássicos ajuda a perceber que o que muda constantemente são as táticas que criamos e os canais que usamos. Quanto às estratégias, elas se mantêm constantes.

Capítulo 3
Inteligência de mercado e análise competitiva

Talvez você conheça o termo *business acumen*, que significa conhecimento, expertise, domínio de um negócio. Se você entrou em uma empresa nova e está migrando de setor, seu conhecimento sobre ele poderá ser superficial no início, e temporariamente está tudo bem. Mas você não será um profissional de Product Marketing fora da curva se não souber falar com propriedade sobre o mercado em que está inserido. Assim, uma das habilidades mais importantes para PMMs é o profundo conhecimento sobre seu mercado – e isso passa por uma vasta compreensão dos agentes inseridos nele.

Neste capítulo, abordaremos conceitos e métodos de exploração de inteligência de mercado, passando por pesquisas, análises e aplicação. Não temos a intenção de sermos exaustivos, afinal, o assunto é denso e sem dúvida renderia uma sequência própria de livros a respeito disso. Além de conhecimento próprio, adquirido ao longo das nossas trajetórias profissionais, o conteúdo que você verá aqui é fruto de diálogos com algumas pessoas especialistas em pesquisas e dados sobre a seguinte questão: *o que profissionais de Product Marketing precisam saber a respeito de inteligência de mercado?*

Apesar de os relatórios de inteligência de mercado serem uma das principais atividades que PMMs podem entregar, infelizmente é comum que sejam despriorizados dentre as outras atividades cotidianas, como as pontuações de uma régua de e-mails ou o lançamento de uma nova funcionalidade. Isso porque esses estudos tendem a não ser cobrados: muitas empresas vivem "olhando pouco" para o mundo lá fora, o que pode ser bem perigoso, pois ameaças próximas podem estar fora do radar. Então, nossa primeira dica é: não deixe esta atividade de lado e comece hoje mesmo.

Paulo Vendramini, executivo com vasta experiência em negócios e Product Marketing, com passagem por empresas como McKinsey, Nubank e Hotmart, costuma dizer que:

> *Devemos ser **CUSTOMER OBSESSED** (obcecados pelo cliente) e **competition informed** (informados sobre a concorrência)*.

Assim, damos início à discussão a respeito desta importante atribuição de PMMs: a capacidade de trazer o conhecimento do mercado (consumidor e concorrência) à mesa, para que seja parte das discussões sobre o desenvolvimento de produtos. Como mencionado anteriormente, PMMs devem contribuir com Product Managers, trazendo a perspectiva do "mundo lá fora": juntas, as duas visões reduzirão bastante os pontos-cegos e aumentarão as chances de alcançar *product/market fit* (PMF). Além disso, com base nas análises do mercado, PMMs podem definir ou refinar estratégias de posicionamento de produto, de mensagens e canais de comunicação.

História pessoal (Fernanda): *considero que uma das chaves para o engajamento das pessoas com o trabalho é a identificação com o setor e a intenção genuína em ser parte da solução de seus problemas. É possível que você tenha vontade de trabalhar em alguma indústria específica, sobre a qual você tem algum domínio ou experiência, mas é fato que não conhecemos todos os setores em profundidade: é bem provável que você se apaixone por "um novo mundo" durante um processo seletivo, por exemplo.*

Entrar em uma empresa inserida em uma indústria que você desconhece pode ser uma grande oportunidade de colaborar sem vieses. Leia artigos e livros, escute podcasts e talks, consuma entrevistas e notícias. Busque se familiarizar com os termos técnicos: investigue o significado de cada nova palavra, sigla ou conceito com os quais você tiver contato. Preste atenção redobrada em anúncios realizados pelo time executivo da empresa, garantindo

que você compreenda o contexto e a mensagem principal. Não hesite em confirmar seu entendimento com a sua liderança — você inclusive demonstrará uma visão sênior, interessada no negócio.

Entenda como sua empresa ganha e perde dinheiro. Qual é o seu mercado? Delivery, educação, saúde, financeiro, seguros, crédito, moda, games, criação de conteúdo? Quanto você realmente conhece os macro e micro aspectos que interferem nele, como taxa de juros, clima, sazonalidade e desemprego? O segmento em questão está em aceleração, estabilidade ou declínio? Ao acumular este conhecimento, você poderá ser capaz de fazer excelentes perguntas ao time que já está há algum tempo na empresa, provocando reflexões a partir de um novo ponto de vista. Mas atenção: controle sua ansiedade, escute bastante e traga seus pontos com extremo respeito e humildade.

Quando entrei no QuintoAndar, eu já tinha bastante conhecimento sobre o mundo imobiliário, por já atuar nele há cerca de 10 anos. No entanto, possuir experiência prévia em um segmento pode ser bom ou ruim. É positivo, sim, porque a bagagem adquirida permite avançarmos algumas casas: é como se já soubéssemos o que precisa ser feito, o que traz autoconfiança. Por outro lado, nosso aprendizado pode estar ultrapassado ou mesmo errado, por ter sido acumulado em contextos diferentes. Sinto que rapidamente pude contribuir com o meu histórico ("entrei jogando"), mas me mantive aberta ao aprendizado todos os dias, afinal, é claro que eu não sabia tudo. Nunca pense que você sabe tudo.

Exploraremos também neste capítulo algumas das principais técnicas e abordagens para realizar análises competitivas. Estudar a concorrência ajuda as empresas a entenderem sua posição no mercado em relação à oferta geral, o que possibilita identificar oportunidades de melhoria e ameaças potenciais, além de fornecer informações sobre tendências do setor e tecnologias emergentes, contribuindo para a inovação. Trataremos dos métodos e

ferramentas para fazer isso, permitindo que você registre os aprendizados de maneira *insightful* e aplicável.

> "*Sem dados, você é apenas uma pessoa com uma opinião.*"
> (William Edwards Deming)

Dados concretos mitigam vieses e aumentam a confiança na tomada de decisão: ter mais informações afasta as incertezas e amplia a possibilidade de sucesso, evitando frustração e desperdício. Por isso, nós fazemos este convite para mergulharmos neste universo. Vamos nessa?

3.1 Como começar?

Esteja você entrando em uma nova empresa, migrando de área ou squad, trabalhando no lançamento de novos produtos, na divulgação da marca ou na expansão do portfólio, seu primeiro passo deve ser o mesmo: o **mapeamento**.

Inicie entendendo o cenário e busque as pesquisas que já foram realizadas antes de embarcar em novos estudos. Revise a documentação existente, incluindo pesquisas anteriores, relatórios de vendas e feedback dos clientes. Além disso, é importante conversar com as equipes internas, incluindo as de vendas, de atendimento ao cliente, de design e produto, para entender as percepções e os desafios que estão enfrentando. Essas leituras e diálogos vão nivelar o conhecimento e podem ajudar você a identificar oportunidades para novos estudos.

Caso você perceba que as informações estão fragmentadas e desorganizadas, crie um repositório consolidando todos os estudos já realizados. Isso facilita a consulta futura por você e por novas pessoas contratadas.

Uma vez analisadas as informações existentes, PMMs podem identificar as lacunas nos materiais e planejar novas pesquisas para preenchê-las. É fundamental que PMMs alinhem a importância de estudos complementares com sua liderança direta, priorizando tempo e orçamento.

Antes de entrar no passo a passo do desenvolvimento sobre os estudos de inteligência de mercado, vamos conhecer quais são as pessoas e times envolvidos. Os nomes das áreas podem variar de empresa para empresa, então tentamos reunir aqui as nomenclaturas mais frequentes. A partir deste momento, passaremos a utilizar algumas siglas para nos referir a estes stakeholders, então caso tenha dúvidas é só voltar aqui.

NOMENCLATURAS MAIS FREQUENTES

- **CMI/CI:** Customer & Market Insights (aprendizados de consumidores e do mercado)
- **IM:** Inteligência de Mercado
- **Research:** Pesquisas
- **Área de Pesquisa**
- **UXR:** User Experience Researcher (pesquisadores de experiência dos usuários)
- **Área de dados**
- **BA:** Business analytics (análises de negócios)
- **BI:** Business intelligence (inteligência de negócios)
- **Data science:** ciência de dados

Figura 3.1: Nomenclaturas frequentes de áreas relacionadas a dados e pesquisas

Agora que já conhecemos algumas das áreas envolvidas, vamos tratar do desenvolvimento de novos estudos de inteligência de mercado e análise competitiva. Para fazê-los, você deve:

1. Estabelecer o objetivo. Tenha absoluta clareza do que você deseja aprender. Você quer identificar uma tendência? Confirmar uma oportunidade? Compreender um comportamento? Barganhar uma priorização? Validar uma ideia? Comparar-se à concorrência? Nenhuma pesquisa deveria ser iniciada sem que sejam estabelecidas quais as poucas decisões que serão tomadas com base em seu resultado. Sem isso, é comum a pesquisa crescer, crescer e crescer ("inclui só mais essa pergunta?"), e no final, não responder à pergunta principal de maneira conclusiva. Tenha hipóteses de quais são as possíveis conclusões da pesquisa e pense: "o que faria se esse fosse o caso?". Se o que você faria não for diferente, você não precisa da pesquisa.

2. Preparar o *briefing*. Tanto em empresas grandes e estruturadas, em que PMMs contam com o apoio de áreas especialistas (CMI, UXR ou Analytics), quanto em empresas menores, em que PMMs lideraram os estudos por conta própria, é recomendado elaborar um documento que aponte as questões a serem respondidas. É uma boa prática sempre registrar fluxos e processos, garantindo *buy-in* e alinhamento dos stakeholders importantes. Neste momento, é natural que as áreas especialistas façam questionamentos: busque recebê-los de maneira aberta e sem resistência, pois eles podem ser muito importantes para derrubar um estudo pouco necessário ou mesmo refinar o percurso a ser percorrido, evitando perda de tempo e recursos.

3. Identificar as fontes de informação. Determine qual será a origem dos dados. Existem muitas opções disponíveis e complementares que podem fornecer uma visão ampla e precisa sobre o mercado. Confira algumas que são as mais relevantes:

- **Pesquisas de mercado:** estudos que fornecem informações sobre demanda do cliente, comportamento do consumidor, entre outros. Falaremos (muito) mais sobre essas pesquisas adiante;
- **Análises de concorrência:** ajudam a mapear os competidores, seus pontos fortes e fracos, como se comunicam, que preços praticam, como evoluem ou regridem com o passar do tempo. Também veremos em detalhes mais à frente;
- **Dados de negócios:** os resultados sobre as vendas da empresa. A quantidade de produtos vendidos, receita gerada, ticket médio, rentabilidade, a conversão geral do funil. São dados que ajudam a entender a dinâmica do mercado e como as estratégias de marketing estão impactando o negócio;
- **VOC (voice of customer):** técnica que captura a voz dos clientes para entender suas necessidades, desejos e expectativas em relação ao produto, coletando feedback sobre experiências de compra e uso. Permite que os times entendam melhor os clientes e personalizem as soluções;
- **Fontes de notícias:** publicações e artigos sobre o mercado e a indústria. Veiculadas em jornais, revistas e sites de notícias, fornecem informações sobre tendências, lançamentos, mudanças regulatórias, movimentações no setor, M&As (*Merges and Acquisitions*, relacionado a quando uma empresa compra ou se funde a outra) e novidades gerais. Em muitas empresas, o time de comunicação realiza a clipagem, técnica de monitoramento que acompanha e coleta menções em meios de comunicação. Basta consumir esse conteúdo;
- **Redes sociais:** uma fonte importante de expressão espontânea dos clientes sobre marcas e produtos. Podem fornecer feedback direto e também identificar crises (por exemplo: situações de clientes que recorrem às mídias sociais ao enfrentarem problemas com o produto ou a empresa). A análise das redes sociais também pode ser utilizada para monitorar a concorrência e identificar tendências emergentes. Existe um nome oficial para isso: *social listening*.

Social listening *é uma prática de monitoramento das conversas e interações nas mídias sociais que busca entender o que as pessoas estão falando sobre uma marca, produto ou tópico específico. Essa técnica envolve a utilização de ferramentas de análise de dados e algoritmos de inteligência artificial para coletar e analisar grandes volumes de informações compartilhadas nas redes sociais em tempo real.*

As atividades realizadas no social listening *incluem: o monitoramento de menções à marca ou produto; a identificação de sentimentos (positivos, negativos ou neutros) associados às interações; a análise do comportamento do público-alvo; a comparação com a concorrência, entre outras. É uma prática bastante técnica que deve ser realizada pelo time de* social media *da empresa – e que PMMs podem e devem consumir, além de circular recortes de interesse para os squads e tribos.*

4. Definir o escopo. É hora de definir exatamente o que o projeto do estudo deverá entregar. Isso passa pela revisão de fontes – afinal, as áreas especialistas poderão sugerir mudanças na origem dos dados identificados por PMMs –, além da definição de métodos, orçamento e cronograma. Em caso de estudos mais complexos, o faseamento e priorização dos entregáveis podem ser combinados para atender as necessidades de negócio. Vale lembrar que, quanto antes a interação entre PMM e as áreas especialistas acontecer, melhor: isso vai garantir um entendimento mais profundo das questões e um envolvimento maior na condução do estudo. Menos cadeia, linha de produção e demanda; mais colaboração, participação, engajamento. Neste momento, as áreas especialistas poderão recomendar a contratação de um instituto de pesquisas externo, por exemplo, conforme a necessidade.

5. Coletar e analisar. Uma vez que o escopo for definido e aprovado, é hora de rodar a pesquisa. PMMs devem acompanhar o ritmo de respostas (volume) e eventuais dúvidas da equipe

pesquisadora, realizando ajustes de percurso necessários. Ao final da coleta, é hora de consolidar os resultados: pesquisas complexas, realizadas com institutos externos, são tabuladas por profissionais de estatística e matemática; estudos simples, realizados em ferramentas acessíveis (e até gratuitas), geralmente oferecem a consolidação dos resultados de maneira bem amigável e instantânea.

6. Extrair insights. Com os resultados em mãos, é hora de identificar os aprendizados. Por mais que PMMs possam não ser responsáveis por *originar* as informações, podem agregar muito valor na *interpretação* delas. Em cada slide ou *bullet point* da sua apresentação, pense: qual é o "*so what*" ("e daí")? O que as pessoas devem extrair daqui? Exercite a sua habilidade de síntese e senso crítico, fazendo amarrações que entreguem o aprendizado de maneira simples e clara. Essa é a principal diferença entre estudos ricos e valorizados e estudos cansativos e ignorados;

7. Aplicação e uso. Agora é hora de circular o material. Seja intencional no compartilhamento dele e determine se é o caso de fazer uma apresentação para stakeholders-chave: um grande indicador do valor da pesquisa em questão é a ansiedade das áreas de negócios em receber os resultados. Entenda como os insights gerados serão aplicados à estratégia do produto (do desenvolvimento à comunicação); depois de ter clareza sobre isso, você deve realizar novos estudos. De nada adianta produzir relatórios cujos aprendizados serão engavetados.

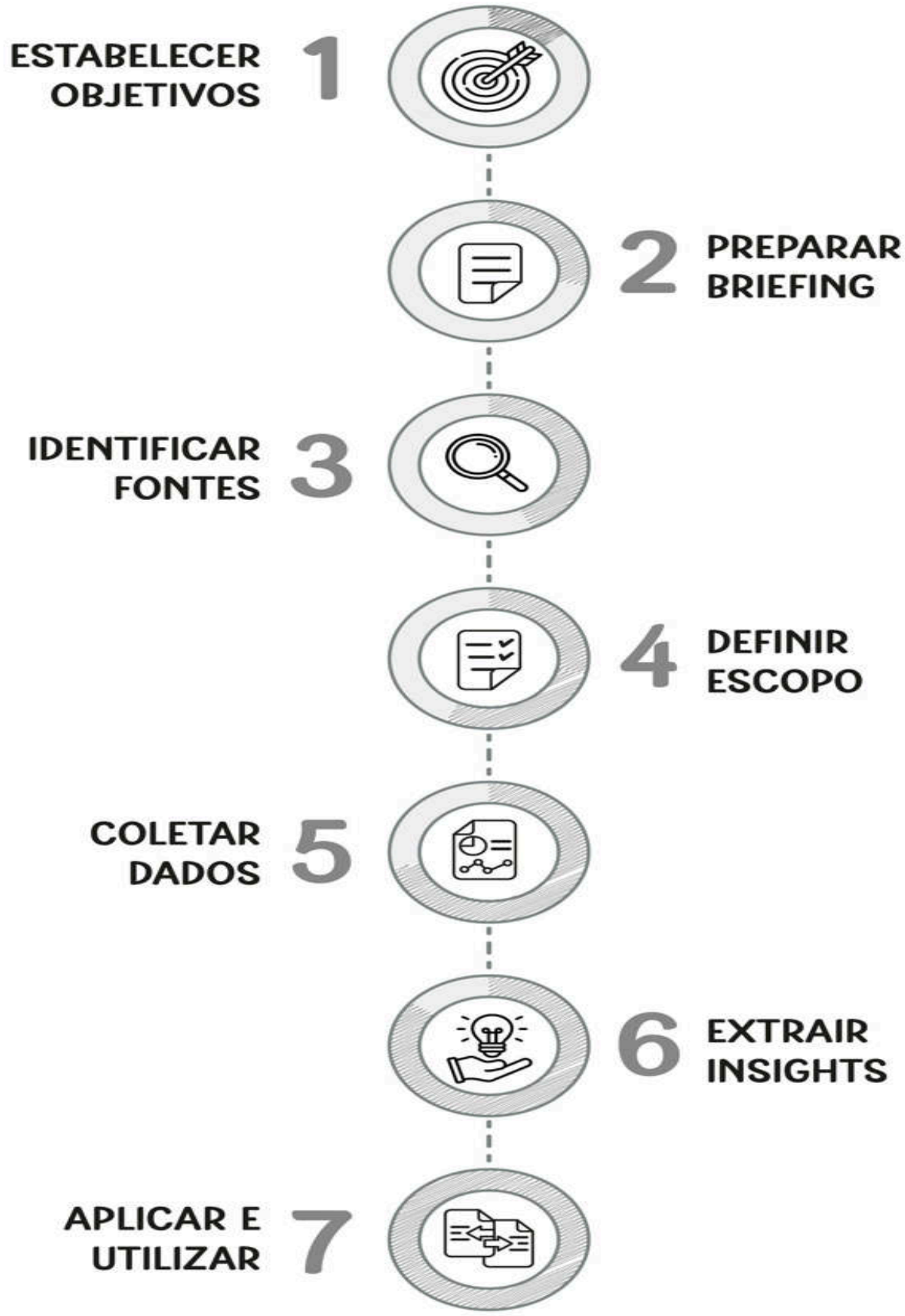
ESTABELECER OBJETIVOS
1
2
PREPARAR BRIEFING
IDENTIFICAR FONTES
3
4
DEFINIR ESCOPO
COLETAR DADOS
5
6
EXTRAIR INSIGHTS
APLICAR E UTILIZAR
7

Figura 3.2: Etapas para desenvolvimento de novos estudos

Antes de avançar para os tópicos seguintes, que tratam dos conceitos e métodos de realização das pesquisas de mercado e pesquisas com os usuários, é necessário registrar uma premissa importante: o que diferencia essas duas categorias de estudos é uma discussão complexa e sem linhas perfeitamente claras. Aqui, utilizaremos uma separação simples para facilitar o entendimento.

É fato que, assim como existem zonas cinzentas entre o trabalho de Product Marketing e o de diversas outras áreas (assunto que vamos explorar mais à frente), também existem sobreposições de territórios entre CMI & UXR – isso porque nem sempre podemos afirmar que "clientes externos" ficam sob a gestão de CI enquanto "usuários" são responsabilidade de Design. Para isso ficar mais claro, imagine que uma empresa queira lançar um produto pronto para um público que hoje não é atendido: ela precisaria contar com UXR para testar a usabilidade desse produto e medir sua aderência por essa nova audiência. Outro exemplo: caso a empresa queira repensar a estratégia de precificação de seus produtos, poderia rodar uma pesquisa de mercado (CMI) com a sua própria base de clientes.

Como solucionar esta questão? Nossa recomendação é que seja investido menos tempo na definição de territórios e mais tempo no aproveitamento das habilidades das pessoas de diferentes áreas, para que sejam realizados os estudos necessários. Consideramos que a chave do sucesso é a falta de vaidade (que percamos menos tempo discutindo quem é o/a *owner*) e a comunicação (que as áreas dialoguem e se alinhem para combinar o que funciona para cada realidade).

As atribuições entre as áreas de pesquisas podem variar de uma empresa para outra, mas uma coisa é certa: PMMs têm o importante papel de organizar e conectar o conhecimento existente e disponibilizá-lo para as pessoas da empresa. Justamente por sua posição "central" entre as áreas de Marketing e as de Negócios/Produto, o Product Marketing é capaz de fomentar o trânsito das informações, o que vai gerar ganhos do onboarding de novas contratações à tomada de decisão geral.

3.2 Pesquisas de mercado

Todos os dias tomamos decisões: esta é uma constante humana, dos contextos mais simples aos mais complexos, na vida pessoal e também no ambiente profissional. Seja você um(a) analista de marketing decidindo qual o horário ideal para efetuar o disparo de um e-mail, ou um(a) CEO de uma grande companhia decidindo pela expansão internacional do negócio, o medo de errar faz parte. Há apenas uma solução para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso: buscar informações.

Chegou a hora de falarmos sobre as abordagens que capturam conhecimento externo relativo a uma parte da população que pode se interessar pelo seu produto: as *pesquisas de mercado*. Elas são essenciais para apoiar a tomada de decisão que envolve riscos maiores e ajudam a mensurar, quantificar e aprovar ou refutar um projeto.

Estudos dessa natureza buscam compreender o ecossistema em que um produto está inserido. Geralmente, a área que lidera as pesquisas de mercado é a de CMI, a qual, na maior parte das vezes, fica dentro do Marketing. Pesquisas dessa natureza podem mapear aspectos como:

- O tamanho do mercado:
    - TAM (*Total Addressable Market*): refere-se ao tamanho total do mercado endereçável em termos de receita e/ou volume, considerando todos os possíveis clientes e todas as oportunidades, sem levar em conta restrições ou limitações. É uma avaliação teórica do máximo potencial de mercado que uma empresa pode atingir se não houver concorrência ou barreiras.
    - SAM (*Serviceable Available Market*): é uma parcela menor do TAM, representando a porção do mercado que sua empresa pode efetivamente atender e alcançar com seus produtos ou serviços, levando em consideração fatores

como geografia, segmentos de clientes e capacidade operacional.
    - SOM (*Serviceable Obtainable Market*): é uma parte ainda menor do SAM e se refere ao mercado que você pode realisticamente alcançar e conquistar com sua estratégia de marketing, vendas e recursos. Leva em consideração limitações e restrições práticas, como concorrência, orçamento e alcance.
- O potencial de uma região;
- A saturação da oferta;
- O ambiente competitivo;
- O poder de compra;
- Os hábitos e comportamentos do público-alvo;
- A penetração de uma categoria;
- A imagem de uma marca;
- A satisfação dos clientes.

Dito isso, vamos conhecer um pouco mais sobre as diferentes metodologias de pesquisas de mercado: as *quantitativas* e as *qualitativas*.

Estudos quantitativos são baseados em dados numéricos e concretos. São úteis para coletar informações em grande escala, geralmente através de questionários e testes padronizados. Para que os insumos gerados sejam confiáveis, a amostra deverá ser capaz de retratar a situação-alvo o máximo possível; se a amostra for representativa da população, é provável que os resultados sejam estatisticamente significativos, indicando que as descobertas não se devem ao acaso. Mas note que dissemos "provável", e não "é certo", afinal, a população é ampla e difusa, e qualquer recorte para defini-la poderá ter vieses. Algo pode ser estatisticamente significativo, mas apenas para um grupo específico. Por outro lado, algo pode representar a população sem ter significância estatística. Isso ocorre especialmente quando lidamos com grupos pequenos ou variações aleatórias que podem distorcer os resultados. É um fato que, quanto mais pessoas forem entrevistadas, menor será a margem de erro e

mais precisos serão os resultados, no entanto, isso afetará os custos e o tempo necessário. As pessoas especialistas em pesquisas poderão ajudar você a determinar o tamanho mínimo da amostra para embasar decisões informadas.

Estudos qualitativos são baseados em dados descritivos coletados em entrevistas, observação e outras técnicas abertas. São geralmente utilizados quando se deseja entender em profundidade as percepções, opiniões e motivações dos indivíduos – como as pessoas pensam e agem em relação a um determinado tópico. Servem para entender a perspectiva e o comportamento dos participantes e identificar novas ideias – bem interessantes para momentos de ideação de produtos.

> *Enquanto a pesquisa quantitativa mede a extensão do fenômeno, a qualitativa explora seus porquês.*

Em relação a recursos (tempo e orçamento), é difícil afirmar qual dos dois tipos de pesquisas tende a ser mais caro e/ou mais demorado. Estudos quantitativos demandam grandes amostras para conterem relevância estatística (representarem a população), porém os formulários são padronizados, então o custo por resposta cai. Já os estudos qualitativos são complexos pela necessidade de entrevistas individuais, recrutamento especializado, grupos focais ou outras técnicas de coleta de dados mais detalhadas e intensivas, o que pode impactar o custo e o prazo. Vale incluir no orçamento o oferecimento de um incentivo ou *voucher* para as pessoas respondentes: essa é uma prática comum no mercado.

Alguns tipos de pesquisas podem ser medidos de maneira recorrente (mensal, trimestral, semestral, anualmente); servem para medir tendências e evoluções em relação à marca contra ela mesma ou em relação ao mercado concorrente. Chamamos esses estudos recorrentes de ***tracking***, e cada edição desses estudos periódicos é conhecida como *onda*.

Empresas de bens de consumo costumam ser referência em pesquisas de mercado. Isso porque operam em grande escala, ou seja, impactam significativamente um alto volume de pessoas. Insights de pesquisas ajudam essas empresas a se anteciparem à demanda do consumidor e ficarem à frente da concorrência, além de aumentarem a precisão das estratégias de marketing.

Para tangibilizar, veja estes exemplos fictícios:

1. Uma empresa quer expandir a atuação de seu aplicativo de delivery para uma nova região; para isso, deseja entender o potencial e as possíveis barreiras daquela praça. Ela pode realizar uma pesquisa de mercado quantitativa para coletar dados direta ou indiretamente ligados ao negócio, como a disponibilidade de entregadores, oferta de restaurantes, intenção de demanda, renda da população, hábito de uso de aplicativos semelhantes, disponibilidade de banda larga na região, presença e força de concorrência. Essas informações, junto a diversos outros dados específicos, como a regulação local e custos operacionais, podem ajudar a empresa a definir com precisão se a região em questão é estratégica ou não para sua expansão.

2. Uma empresa de mídia social está planejando lançar um novo recurso que permite que usuários postem conteúdo de vídeo curto. Ela quer garantir que o novo recurso seja fácil de usar e atenda às necessidades de seu mercado-alvo, jovens adultos de 18 a 24 anos. Para entender suas preferências e necessidades, a empresa pode conduzir entrevistas qualitativas em profundidade com um grupo de participantes. A pesquisadora poderá buscar entender os hábitos das pessoas, que tipo de conteúdo elas já criam e suas opiniões sobre os recursos existentes, além de fazer perguntas abertas para encorajar os participantes a compartilharem suas experiências e opiniões particulares. Os insights coletados desses métodos de pesquisa qualitativa podem ser usados para desenvolver um recurso atraente e amigável.

As tabelas a seguir resumem as principais características das duas metodologias. Veja:

METODOLOGIA QUANTITATIVA

FINALIDADE	Verificar hipóteses a partir de dados concretos.
OUTPUTS	Tomar decisão que envolve riscos maiores; mensurar, quantificar.
QUANDO USAR?	• Para entender qual benefício do produto é mais ou menos importante (priorizar) • Para testar se as mensagens do produto ressoam com o público (validar claims) • Para validar hipóteses e projetos • Para diagnosticar satisfação e lealdade • Para medir imagem e saúde de marca (próprio e da concorrência) • Para estimar qual o volume de pessoas que pagariam pela solução • Para definir sensibilidade de preço do produto
TIPOS MAIS COMUNS	• **QUESTIONÁRIO PADRÃO**: perguntas ad hoc (customizadas) • **MAXDIFF**: matriz de priorização de atributos (ranking) • **PSM** (price sensitivity model): elasticidade de preço de um produto • **CONJOINT**: composição de funcionalidades de um produto ideal e precificação • **FUNIL DE MARCA**: Top of mind, conhecimento, consideração, uso e preferência • **VOC (VOICE OF CUSTOMER)**: **CSat** (customer satisfaction) / **NPS** (net promoter score) - medem satisfação e lealdade • **TESTE A/B**: distribui diferentes versões de um produto entre grupos aleatórios de pessoas e mede os efeitos de cada uma • **MAPA DE CALOR**: análise do registro de telas e sequência de cliques de usuários ao interagir com um produto

FORMA DE COLETA	• Online:
	  • Painéis
	  • Formulários
	• Via telefone
	• Presencialmente: face-a-face

RISCOS E DESAFIOS	• Simplificar demais a complexidade do comportamento humano • Erros na seleção da amostra • Erros na definição da metodologia / técnica • Respostas imprecisas geradas por perguntas confusas ou mal formuladas • Abandono de formulários por serem muito extensos e cansativos

Figura 3.3: Metodologia quantitativa

METODOLOGIA QUALITATIVA

FINALIDADE	Estudar aspectos do comportamento das pessoas.
OUTPUTS	Aprofundar o conhecimento subjetivo sobre um assunto. Trazer cor e insumos para criar.
QUANDO USAR?	• Para entender em profundidade as opiniões e motivações dos indivíduos • Para compreender fenômenos culturais e locais que possam influenciar o modelo de consumo e relação com o produto • Para selecionar os primeiros critérios para segmentar um mercado • Para co-criar uma solução junto aos consumidores • Para mapear a jornada ou aprofundar em etapas específicas • Para colher percepções a respeito de protótipos e conceitos
TIPOS MAIS COMUNS	• **ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE**: conversas conduzidas individualmente, ideais para explorar perfis ou tópicos delicados que requerem uma compreensão profunda • **GRUPOS FOCAIS (FOCUS GROUPS)**: discussões em grupo, ideais para obter uma variedade de perspectivas. Bem interessantes para temas polêmicos • **FÓRUNS ONLINE/SPRINTS**: ambientes online criados para participantes realizarem tarefas específicas durante alguns dias • **PESQUISA ETNOGRÁFICA**: o entrevistador imerge no ambiente natural de um grupo, apenas observando ou também interagindo conforme necessário • **WORKSHOPS DE IDEAÇÃO E CO-CRIAÇÃO**: sessões colaborativas para gerar e desenvolver ideias entre os participantes

FORMA DE COLETA	• Online
	• Via telefone
	• Presencialmente
	  • Face-a-face (individual ou em grupos)
	  • Salas de espelho

RISCOS E DESAFIOS	• Indução, proposital ou não, da pessoa pesquisadora (escolha de palavras, perguntas) • Erros na seleção da amostra • Erros na definição da metodologia / técnica • Erros na interpretação

Figura 3.4: Metodologia qualitativa

Sempre que possível, é interessante combinar as duas metodologias para que se obtenha uma visão complementar sobre o mercado: estudos qualitativos tendem a ser mais *exploratórios*, enquanto os quantitativos tendem a ser mais *confirmatórios*. Avalie, porém, se é **necessário** contar com ambos os estudos, em coerência com o momento do produto e da companhia. Evite “tiros de canhão”.

3.3 Pesquisas com usuários

Geralmente lideradas por UXRs, pesquisas com usuários são úteis para entender como as pessoas interagem com produtos, capturando suas necessidades, expectativas e aspectos comportamentais gerais. São uma parte fundamental dos famosos "discoveries" (descobertas) e envolvem interações diretas com os usuários para coletar dados objetivos e subjetivos. As metodologias podem variar, incluindo entrevistas individuais, grupos de discussão, observações etnográficas e questionários. O feedback dos usuários deve ser incorporado no processo de design de forma iterativa, ou seja, os produtos devem ser refinados repetidamente com base nas observações dos usuários, passando assim a gerar mais valor.

Dentro do universo de pesquisas com usuários, os famosos **testes de usabilidade** merecem um recorte especial. São pesquisas qualitativas que investigam a facilidade de uso e entendimento de uma interface. Eles ajudam os times a validarem com usuários um produto totalmente novo, uma nova versão ou upgrade de um produto existente e/ou novas funcionalidades acrescentadas a produtos já familiares; podem até gerar insights para o desenvolvimento de novas funcionalidades ou mesmo para a descontinuidade daquelas de menor valor percebido, além de avaliarem a experiência geral.

Testes de usabilidade devem seguir alguns passos: o estabelecimento do objetivo, definição de hipóteses, criação de roteiro, segmentação e recrutamento de usuários, tabulação de resultados, critérios de sucesso e documentação. Durante a realização do teste são observados quatro grandes aspectos (detalhados na figura a seguir), e, ao final, o protótipo testado é considerado aprovado ou não.

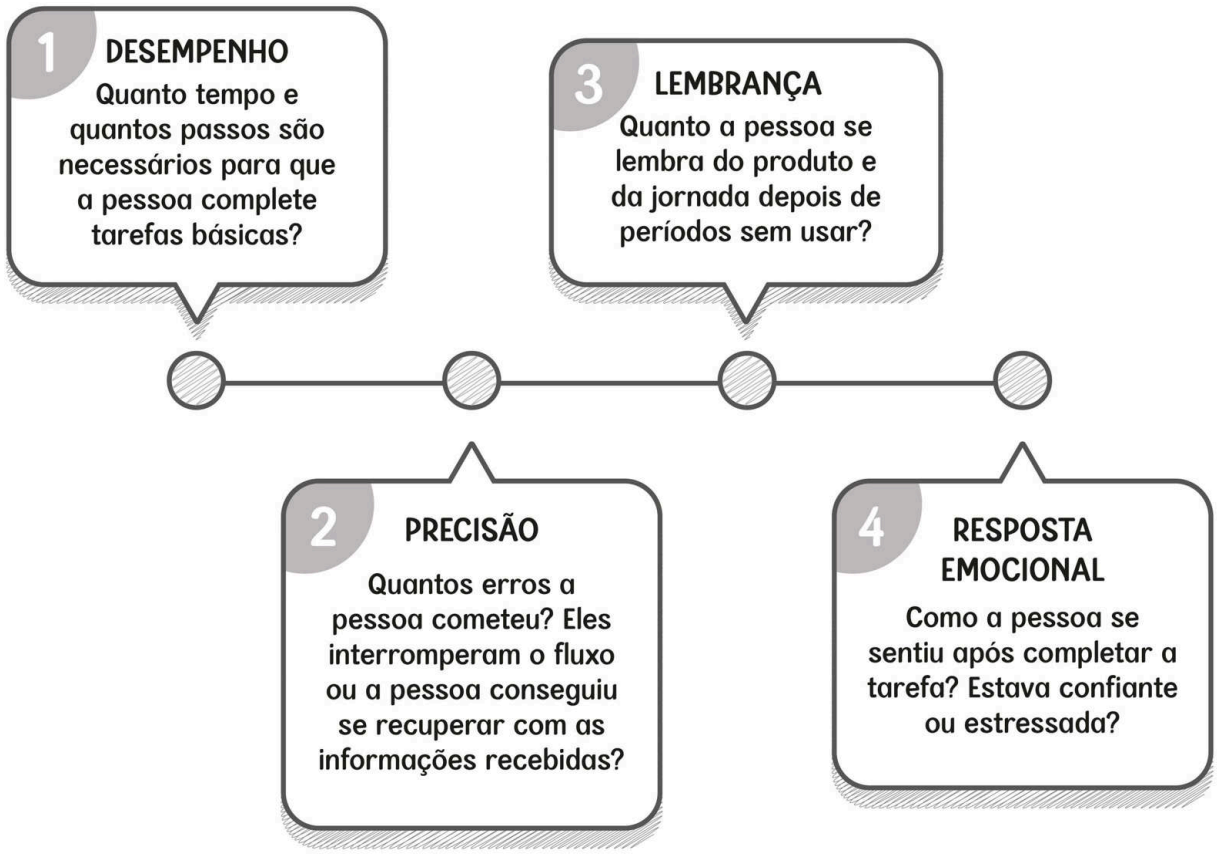

Figura 3.5: Aspectos observados em testes de usabilidade

Imagine que uma empresa deseja entender a receptividade das pessoas à nova versão do seu aplicativo de compra de passagens aéreas antes de lançá-lo efetivamente para todo o mercado. Para isso, o time deve observar como as pessoas realizam cada passo da jornada, fazendo perguntas e estímulos que ajudem a guiá-las, captando a percepção geral sobre o produto e as oportunidades de melhoria na experiência. Com essas informações, o time poderá

definir se o produto está pronto para o lançamento ou se deve continuar em piloto até que seu desempenho esteja satisfatório.

Sabemos que o conteúdo apresentado até aqui retrata um cenário de estruturas organizacionais robustas; sabemos também que "caro" e "barato" são conceitos relativos. Nossa intenção com este conteúdo é apresentar um panorama de pesquisas de mercado, para que você possa consultá-lo e utilizá-lo em momentos aplicáveis. Agora, se você trabalha em uma empresa menor, com recursos limitados, existem maneiras criativas de entender melhor o mercado sem gastar muito. Aqui estão algumas sugestões:

- **Realize entrevistas informais.** PMMs podem entrar em contato com os clientes existentes ou em potencial para conduzir entrevistas informais e, assim, aprender sobre as suas necessidades, preferências e pontos problemáticos. Essas conversas podem ser conduzidas por telefone, videochamada, e-mail ou até mesmo feitas pessoalmente. Essa abordagem pode não ser tão rigorosa quanto uma pesquisa de mercado formal, mas ainda pode fornecer informações valiosas para o desenvolvimento de produtos e as estratégias de marketing.
- **Aproveite a mídia social.** As redes sociais podem ser uma ferramenta poderosa para PMMs coletarem insights e se envolverem com seu mercado-alvo. Os profissionais de marketing de produtos podem monitorar conversas de mídia social relacionadas ao seu setor ou categoria de produto para obter informações sobre o sentimento, as preferências e reclamações. Também podem usar a mídia social para interagir com os clientes, pedir feedback sobre os recursos do produto, preços e outros aspectos da experiência do produto.
- **Use pesquisas on-line.** Embora as pesquisas de mercado tradicionais possam ser caras, as ferramentas de pesquisa on-line como SurveyMonkey e Google Forms podem ser uma alternativa econômica. PMMs podem criar e distribuir pesquisas on-line para compreender pontos específicos do produto ou até

para que sirvam como ponto de partida para um trabalho de segmentação.

- **Participe de eventos do setor.** Participar de conferências e feiras pode ser uma ótima maneira de PMMs se conectarem com os clientes, especialmente em se tratando de B2B. Product Marketers podem assistir a apresentações e painéis de discussão, aprender sobre as últimas tendências e inovações em seu setor, visitar os stands de exposição de marcas e empresas do segmento e, claro, interagir com as pessoas.

Ao usar sua criatividade e aproveitar ferramentas e recursos de baixo custo, os profissionais de marketing de produtos em pequenas empresas podem obter informações valiosas sobre seu mercado sem gastar muito – estratégia que pode e deve ser seguida por PMMs que atuam em empresas maiores também. Isso porque, independente da dimensão do estudo, o grande valor da realização de todos os gêneros de pesquisas mencionados aqui é a redução dos achismos. Contra fatos não há argumentos; precisão e fundamento são essenciais para um bom trabalho de Product Marketing.

3.4 Perfil de cliente (Segmentação x Personas x ICP)

> "*Quando você tenta ser tudo para todos, acaba não sendo nada para ninguém.*" (Seth Godin)

Nessa frase, Seth Godin destaca a importância de segmentar os públicos com o objetivo de gerar relevância. Quando as empresas tentam ser tudo para todos, acabam diluindo sua mensagem e perdendo a oportunidade de se conectar com clientes em potencial.

Assim, a partir da compreensão da audiência total, o passo seguinte é dividir o mercado de acordo com alguns critérios específicos. Isso porque, ao recortar um mercado grande e heterogêneo em conjuntos menores, podemos entender melhor as necessidades não atendidas, mapear comportamentos e identificar preferências comuns em cada grupo para tornar possível a geração de valor. Lembre-se: o que é genérico tende a ser irrelevante.

Essa atividade é conhecida como *Customer Profiling*, que significa "perfil de cliente", e tem como objetivo fornecer uma visão detalhada das pessoas que podem consumir o produto ou serviço. Para fazer isso, os exercícios mais comuns são os de **segmentação**, **personas** e **ICP**. Esses três conceitos visam identificar conjuntos de clientes, trazendo insights valiosos não só para a concepção de produtos, mas também das estratégias de marketing.

Certamente você já ouviu falar nesses termos – acreditamos que você utilize pelo menos algum deles na gestão de seu produto. Imaginamos, também, que stakeholders de outras áreas procurem você na expectativa de ter os demais. De fato, é necessário ou recomendado ter os três? Qual é a diferença entre eles, afinal?

Neste capítulo, pretendemos responder a todas essas perguntas, começando pela definição de cada um desses três conceitos.

Segmentação

A segmentação é uma abordagem que divide o mercado total em grupos menores com características objetivamente semelhantes. As informações-base geralmente vêm de pesquisas de mercado e derivam para os quatro tipos de segmentação mais utilizados: **geográfica**, **demográfica**, **psicográfica** e **atitudinal**.

Figura 3.6: Principais tipos de segmentação

A *segmentação geográfica* se baseia na localização dos indivíduos ou empresas. Ela considera fatores como país, região, cidade ou até mesmo características climáticas. A intenção é agrupar públicos que compartilham contextos geográficos semelhantes, reconhecendo que há diferenças culturais e necessidades distintas em diferentes lugares, permitindo a personalização de mensagens e ofertas.

A *segmentação demográfica* leva em consideração características quantificáveis, como idade, gênero, renda, nível de escolaridade e status familiar. Esses atributos fornecem insights sobre as características básicas dos públicos-alvo e são frequentemente utilizados para adaptar produtos, serviços e campanhas para atender às necessidades específicas de diferentes grupos demográficos.

A *segmentação psicográfica* analisa características mais profundas dos indivíduos, como valores, interesses, estilo de vida e personalidade. Ela busca entender as motivações e aspirações dos consumidores, permitindo a criação de campanhas e produtos que se alinhem aos seus modos de vida e identidades. Essa abordagem vai além de características externas e se concentra nas motivações intrínsecas.

A *segmentação atitudinal* se baseia nas ações e reações demonstradas pelos indivíduos. Ela visa identificar grupos com percepções semelhantes sobre um tema ou uma jornada, permitindo a criação de mensagens direcionadas que ressoem com as atitudes compartilhadas.

Para ficar mais claro, veja estes exemplos:

Segmentação B2C:

- Idade: faixas etárias específicas, como millennials, geração X, baby boomers.
- Estilo de vida: com base nos interesses, hobbies e comportamentos dos consumidores. Por exemplo, uma empresa de tecnologia de fitness pode ter como alvo consumidores interessados em saúde e bem-estar e que tenham um estilo de vida ativo, matriculados em academias.
- Localização geográfica: habitantes de centros urbanos, suburbanos ou rurais.
- Pontos problemáticos: segmentação com base em desafios comuns que os consumidores enfrentam. Por exemplo, uma empresa de segurança residencial inteligente pode ter como

alvo proprietários de residências em áreas urbanas e suburbanas preocupados com a segurança doméstica e com renda familiar igual ou superior a R$ 20 mil por mês.

Segmentação B2B:

- Tamanho da empresa: quantidade de colaboradores, receita anual ou volume de transações. Por exemplo, uma empresa de software pode ter como alvo empresas de pequeno a médio porte nos setores de finanças ou saúde.
- Cargo: tomadores de decisão, como CPOs, CTOs, diretores de tecnologia e gerentes de compras responsáveis pela compra de softwares.
- Localização geográfica: segmentação por região, como eixo Rio-São Paulo, Nordeste ou capitais brasileiras.
- Pontos problemáticos: segmentação com base em desafios comuns enfrentados por empresas de um determinado setor ou faixa de tamanho. Por exemplo, uma empresa de segurança cibernética pode ter como alvo empresas do setor financeiro com 10 a 200 colaboradores e receita anual igual ou superior a R$ 1 milhão preocupadas com violações de dados.

Personas

As **personas** são personagens fictícios que representam os diferentes clientes de uma empresa. Cada persona é desenvolvida com um nome, uma foto e uma história de fundo para torná-la mais identificável e memorável. A descrição da persona pode incluir suas necessidades, objetivos, preferências, comportamentos, dores e anseios. O objetivo é criar uma representação tangível do ser humano que vai comprar ou usar o produto, permitindo que os times de produto criem soluções de maneira centrada no cliente. Esse é um exercício de empatia que ajuda as equipes a entenderem melhor

seus clientes e a criarem produtos e serviços que atendam suas necessidades e desejos.

Existem muitos frameworks que ajudam a construir personas. Observe a referência a seguir, cuja fonte é a PM3:

Figura 3.7: Framework de persona

Para ficar mais claro, veja este exemplo, ainda pensando na empresa de software de gestão empresarial que deseja criar personas: para o grupo de pequenas empresas com faturamento anual de até R$ 1 milhão, o time pode criar uma persona chamada "Ana", que é a proprietária de uma pequena loja de roupas e acessórios e busca um programa que ajude a gerenciar suas finanças, estoque e vendas. Ana tem conhecimentos básicos de informática e procura um software fácil de usar e com preço acessível.

O número de personas a serem desenvolvidas para cada produto pode variar dependendo da complexidade do mercado, da diversidade do público-alvo e da amplitude das necessidades que o produto busca atender. Não há uma regra fixa para o número exato de personas, mas é importante encontrar um equilíbrio entre criar

personas suficientes para representar diferentes segmentos e evitar criar um número excessivo que possa levar à confusão ou falta de foco.

Em muitos casos, três a cinco personas podem ser um bom ponto de partida para representar os principais segmentos de público-alvo. Isso permite que você cubra uma variedade de características e necessidades sem tornar a estratégia excessivamente complexa. À medida que você ganha mais insights e dados, pode ajustar ou adicionar personas conforme necessário.

ICP (Ideal Customer Profile – Perfil de cliente ideal)

O ***Ideal Customer Profile*** (ICP, em português, perfil de cliente ideal) é uma descrição do cliente ideal para um negócio com base em dados e resultados conhecidos. Ele identifica fatores geográficos, demográficos e psicográficos que, combinados, caracterizam os clientes mais valiosos para um produto ou serviço. Esses clientes têm uma alta probabilidade de gerar mais receita do que os demais, por isso, destacam-se como uma referência.

O processo de criação do ICP ajuda a concentrar as energias nos clientes que têm maior potencial de conversão, permitindo que a empresa foque seus esforços e recursos de maneira mais estratégica e eficiente. Assim, o ICP é um exercício de foco, que ajuda as empresas a identificarem e priorizarem os clientes mais valiosos para seus negócios. Veja a seguir o passo a passo para construir o ICP.

1. Identifique seus melhores clientes

Se você perguntar para diferentes pessoas na empresa quem são os melhores clientes, certamente cada uma terá uma descrição diferente. Isso porque os critérios que qualificam um cliente são relativos e poderão variar conforme o setor, o momento e as prioridades da empresa e o foco de cada área ou squad. Por isso, você deverá determinar, de maneira colegiada com os stakeholders, o que é sucesso para o negócio, elencando os principais indicadores

ligados à rentabilidade, como ticket médio, velocidade de fechamento, volume, frequência de compra e CAC.

Na sequência, você deverá fazer a correspondência com os clientes que apresentam o "comportamento ideal de consumo". Dica: pratique o Pareto e crie duas categorias de clientes. Na categoria 1, separe os 20% *top performers* e, na categoria 2, os 80% restantes.

2. Encontre atributos comuns

Agora é hora de identificar as semelhanças e encontrar padrões entre os clientes da categoria 1 (*top performers*). Enriqueça a lista com todos os dados disponíveis, como idade, gênero, profissão, região e indicadores de satisfação. Para preencher as lacunas, converse com a equipe comercial para colher *inputs* extras e conecte-se com estes clientes para entrevistá-los em profundidade. Você precisa entender como foi o processo de compra destas pessoas, o que as levou à decisão e por quê.

Veja alguns aspectos valiosos que você pode questionar:

- **Gatilhos:** o que levou a pessoa a começar a procurar produtos como o seu? Quais eram seus desejos, objetivos e necessidades? E quanto às dores, objeções e frustrações?
- **Busca:** onde e como a pessoa pesquisou? Quais informações buscou? Quais canais consultou? Quem ela segue?
- **Decisão:** como foi o processo decisório? Houve influenciadores?
- **Pós-venda:** qual o valor que obteve com o produto? Há intenção de recompra?

3. Crie os perfis

A parte mais difícil já passou. Agora, basta reunir todas as informações e agrupá-las de forma que seu consumo e aplicação seja simples e intuitivo.

Para tangibilizar tudo isso, veja alguns exemplos de possíveis ICPs:

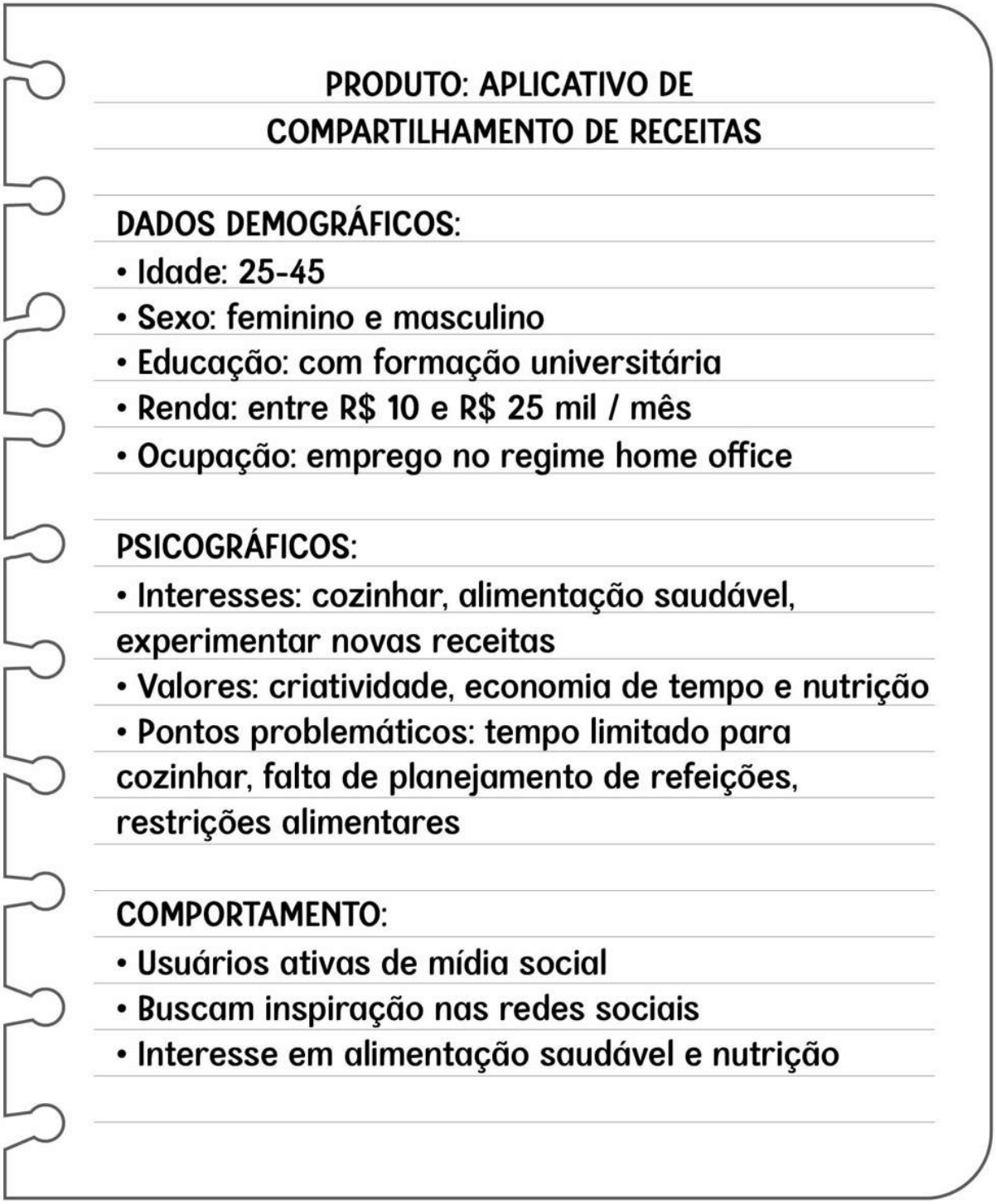

Figura 3.8: ICP de um aplicativo de compartilhamento de receita

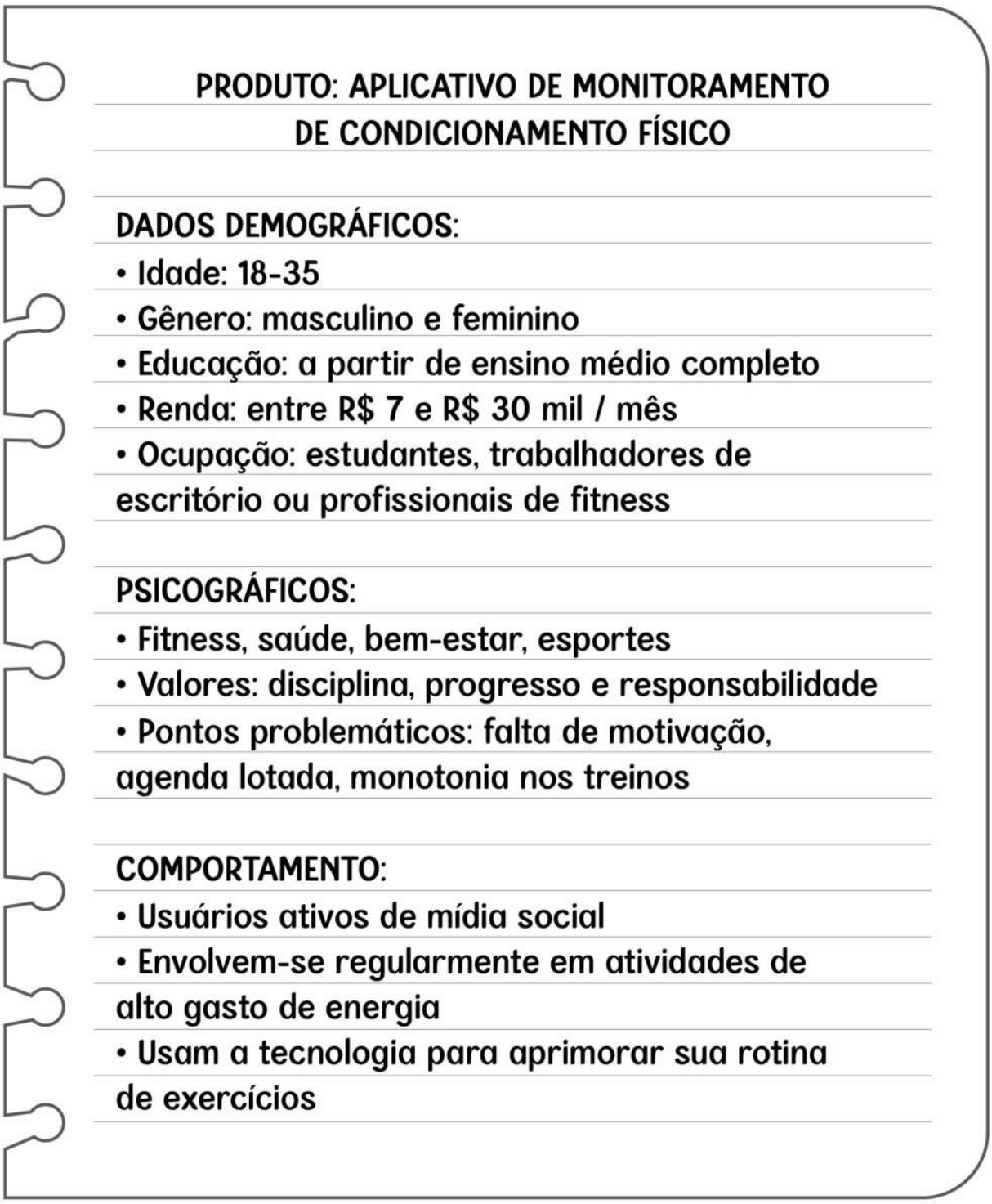

Figura 3.9: ICP de um aplicativo de monitoramento de condicionamento físico

Veja mais alguns exemplos sintéticos, agora pensando em clientes corporativos (B2B):

- Empresas do setor de tecnologia, com faturamento anual entre R$ 5 milhões e R$ 10 milhões, que precisam de um software completo de gestão financeira que permita a integração com outras ferramentas que a empresa já utiliza;
- Clínicas médicas com mais de 10 funcionários, com sede no Sudeste brasileiro, que atendem pacientes presencialmente e on-line e por isso precisam de suporte técnico especializado.

O motivo para seguir essa sequência (segmentação, personas e ICP) é que cada etapa constrói sobre a anterior, permitindo uma definição progressivamente mais refinada do seu público-alvo.

3.5 Outputs e aplicação

Muitos profissionais de Product Marketing se frustram com a sensação de apenas atenderem às demandas de outras áreas. Com o passar dos trimestres, esse sentimento pode se tornar cada vez mais latente, seja por uma reflexão pessoal ou por estímulo da liderança direta.

Comentário pessoal (Fernanda): *Há algum tempo, dedico algumas horas semanais à realização de mentoria com profissionais de Product Marketing. Uma das declarações de dores mais comuns é essa, seguida da pergunta: "como faço para parar de "tirar pedidos" e passar a liderar projetos core de Product Marketing?". Caso você também sinta isso, saiba que não está sozinho(a).*

Assim, é bem comum que PMMs tenham a iniciativa de incluir em seus OKRs o desenvolvimento de projetos proprietários – como a realização de exercícios de segmentação, ICP e personas. Atitudes assim são fantásticas e devem ser encorajadas. *Customer Profiling* é um excelente exemplo de projeto proprietário que PMMs podem

puxar. Ao mesmo tempo, é importante que Product Marketers tenham senso crítico antes de embarcar em frentes complexas, afinal, como dissemos anteriormente, é um desperdício realizar estudos que serão pouco acionáveis e esquecidos.

Caso a intenção seja aplicar os aprendizados dos estudos alguns meses à frente, pode ser interessante começar depois, caso contrário os *outputs* podem ficar obsoletos. Assim, a primeira dica é: antes de mergulhar em *Customer Profiling*, avalie fatores como os objetivos macro da companhia, recursos e tempo disponíveis e complexidade da base de clientes, além de, obviamente, validar a relevância e prioridade do projeto com as lideranças de Marketing e de Produto.

Pensando em empresas menores ou produtos embrionários, recomendamos que você comece com um exercício de suposição de ICP. Isso porque essa abordagem é útil para momentos de granularidade, concentração nos melhores clientes e maximização do aprendizado. Muitas vezes, a própria pessoa fundadora tem uma boa ideia de quem pode ser o cliente ideal. Ou seja: enquanto a necessidade preliminar é a compreensão, a conexão e a relevância com uma parte do público, o ICP já ajuda bastante. No passo a passo mencionado anteriormente, falamos sobre basear o exercício de ICP na segmentação: esse é o ideal, mas em um cenário de restrição de tempo e orçamento e pouco conhecimento do cliente, a *versão um* do ICP é um excelente ponto de partida para PMMs.

Com o crescimento do negócio e a heterogeneidade dos públicos, o olhar individualizado já não bastará. Neste caso, para produtos mais maduros, com maior impacto e poder de alcance e para empresas com mais recursos, recomendamos que seja realizado o trabalho de segmentação. Isso porque o ponto de partida da segmentação geralmente são as pesquisas de mercado, que requerem a contratação de institutos especializados e investimento mais alto; em um momento tão preliminar, isso seria um "tiro de canhão" e os resultados estariam sujeitos a erros ou vieses pelo pouco domínio dos dados e do negócio. As segmentações também tendem a ser

muito mais estáveis, pois possuem representação estatística, então costumam permanecer de maneira mais sólida no tempo – por isso, deve-se realizar este exercício com bastante qualidade e alinhamento de stakeholders.

Já o exercício de personas é bem-vindo em qualquer momento em que se sinta a necessidade de desenvolver um olhar empático. Bem como o ICP, é claro que se realizado a partir da segmentação, tende a ser um exercício muito mais preciso e inspirador, mas nada impede de fazer versões iniciais e depois evoluir junto com o enriquecimento das bases e maior entendimento dos públicos. Lembre-se de que você ainda pode fazer o uso combinado delas: você pode contar com as três abordagens juntas, utilizar uma de cada vez ou ainda escolher usar duas delas. O mais importante é que o *output* do exercício de cada uma seja coerente com os demais.

Comentário pessoal (Fernanda): *Ao longo da minha carreira, já trabalhei em equipes de marketing que se esforçavam tanto para realizar entregas perfeitas que acabavam perdendo o timing, sofrendo com "perfeccionismo paralisante". Mesmo que muitos Product Marketers reconheçam a importância de MVPs (mínimo produto viável), poucos são realmente orientados para essa prática no seu dia a dia. Bem como os times de produtos, PMMs devem pensar de maneira simples e ágil, criando versões iniciais de suas entregas que possam ser testadas, validadas e melhoradas.*
Simples é diferente de ruim*: embora a qualidade seja indispensável, muitas vezes uma primeira versão já entrega bastante valor.*

Longe de ser uma entrega estática, Customer Profiling deve ser um processo ininterrupto, garantindo que a empresa continue alinhada às mudanças no mercado e no comportamento da audiência – e, no mundo da tecnologia, tudo está em evolução contínua. Assim, PMMs podem e devem criar exercícios preliminares de Customer Profiling e iterá-los ao longo do tempo, sem o compromisso de entregar algo perfeito desde o início. Entregas "fatiadas" aumentam a confiança,

ajudam a prever os próximos passos, permitem que aprendamos com os erros cometidos e engajam stakeholders. Como disse Mark Twain, "a melhoria contínua é melhor do que a perfeição atrasada".

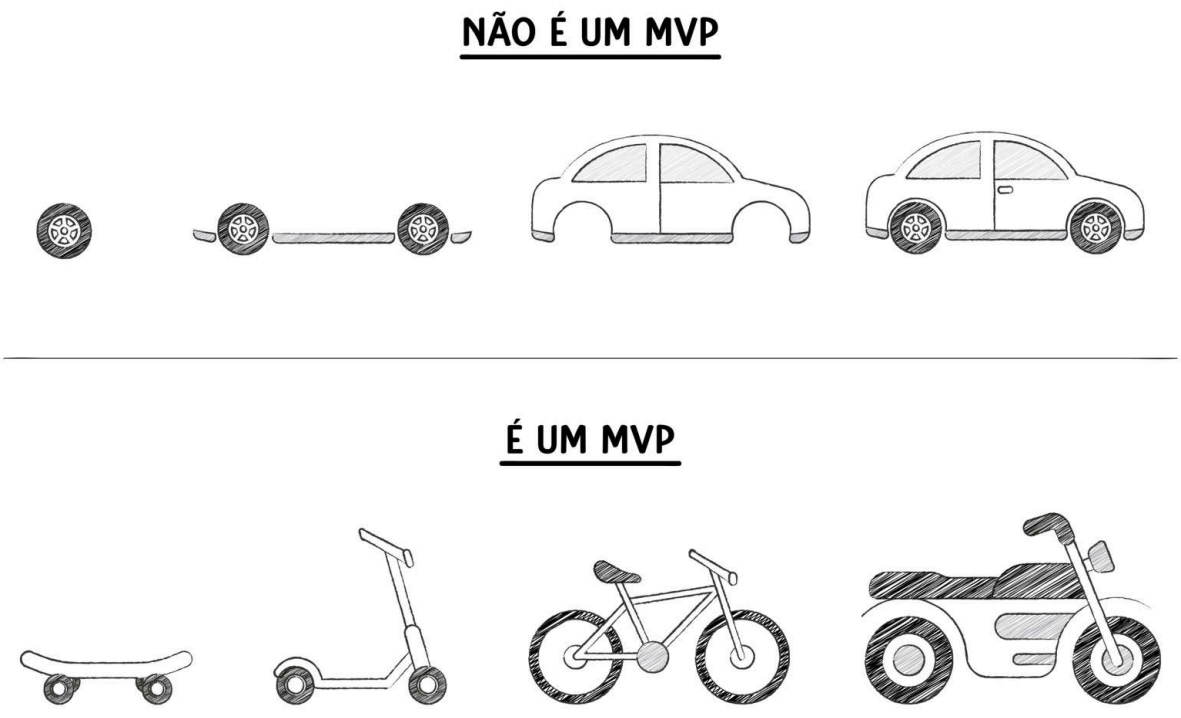

Figura 3.10: Mínimo produto viável (MVP)

Um grande desafio é definir um *Customer Profiling* que seja aplicável por toda a empresa. Por isso, é comum ver times em empresas multiprodutos usando diferentes artefatos simultaneamente, como a Hotmart, plataforma de comércio eletrônico que ajuda produtores digitais a venderem e gerenciarem seus produtos e negócios on-line. Em seu portfólio há múltiplos produtos, dos financeiros aos de distribuição de vídeo. Seria possível determinar um *profiling* mais amplo, aplicável de maneira cruzada nas unidades de negócios, mas, por definição, ele seria menos específico, o que poderia comprometer o impacto das decisões estratégicas tomadas com base no exercício.

Embora seja tentador buscar uma solução única para todas as unidades de negócios, é importante reconhecer que cada produto e cada público-alvo têm características únicas: é crucial encontrar um equilíbrio entre a especificidade do *Customer Profiling* e a sua aplicabilidade real na companhia. Lembre-se de que centralizar e padronizar pode não ser o ideal para o negócio.

É fato que nem todo usuário se encaixa perfeitamente em suas personas, e nem todo cliente em potencial atingirá todas as características do seu ICP. Porém, realizar o esforço de conhecer cada vez melhor o seu público ajudará você a melhorar sempre, permitindo que você refine suas estratégias ao longo do caminho e até encontre uma solução para aquele aumento inexplicável do CAC, já que a companhia pode estar focando nas pessoas erradas.

> *Um bom trabalho de* Customer Profiling *é aquele que permite que a companhia tome decisões personalizadas para grupos diferentes de pessoas.*

Com as informações obtidas, os times devem ser capazes de identificar oportunidades de negócios únicas em cada grupo, além de entregar valor de maneira diferenciada para cada um. Segmentação, ICPs e personas bem definidas empoderam as equipes: aproveitadas ao máximo, essas definições serão diretrizes vivas e inspiradoras.

3.6 Customer profiling de acordo com o tipo de negócio

No capítulo anterior, falamos sobre os diferentes tipos de negócios (B2C, B2B e B2B2C). Esse assunto está longe de ser exaustivo e será recorrente neste livro, afinal, queremos que você se sinta confiante a implementar as metodologias de Product Marketing à

sua realidade, seja interagindo com clientes finais pessoas físicas, clientes finais corporativos ou intermediários da cadeia de valor. Ao longo das descrições dos conceitos de segmentação, ICP e personas, trouxemos exemplos aplicados nesses universos, mas vale discutir de maneira mais profunda como os exercícios de *profiling* se comportam conforme os diferentes tipos de negócios.

Considerando as metodologias, o passo a passo a ser percorrido é essencialmente o mesmo para os três exercícios. Algumas adaptações podem ser necessárias: clientes B2B, por exemplo, tendem a ser menos numerosos e a valorizar as relações interpessoais, por isso a etapa de enriquecimento do ICP pode ser mais frutífera se for na forma de conversas direcionadas. Enquanto isso, clientes B2C podem receber formulários de pesquisas para avaliar sua experiência de compra de forma mais abrangente.

As maiores diferenças dizem respeito a três aspectos:

1. A quantidade de atores envolvidos (e seus papéis);
2. O objetivo de cada um destes públicos;
3. O processo de compra em si.

Primeiro, sobre o B2C. Usualmente, há entre um e três personagens envolvidos: o da pessoa decisora (geralmente, pagante), o da pessoa influenciadora e o da usuária. Vêm-nos à mente primeiro os produtos que compramos para nós mesmos (pessoa compradora = usuária), mas pense em um produto digital para crianças, por exemplo: há o papel do usuário, do influenciador e de quem decide. Cada um desses atores tem suas motivações e incentivos próprios, e mapeá-los pode ser a chave para destravar a venda de toda uma categoria.

Alguns dos perfis de clientes mais comuns incluem:

- **Ponderados:** fazem compras com base em pesquisas e considerações cuidadosas. Não são suscetíveis a incentivos de curto prazo e preferem pesar todas as opções antes de fazer uma compra. Preocupam-se em fazer bons negócios, pagando

preços compatíveis com a qualidade do produto; ao comprar itens mais caros, estão dispostos a pagar mais, desde que atendam aos seus padrões. Estão dispostos a investir tempo e esforço na pesquisa, comparação e avaliação de produtos, buscando diminuir as incertezas;

- **Impulsivos:** fazem compras com base em suas emoções e impulsos, em vez de reflexões ou considerações elaboradas. Geralmente são influenciados por fatores como embalagem do produto, nome da marca ou promoções, cupons etc. Muitas pessoas são controladas para adquirir produtos para si mesmas, mas impulsivas quando a intenção é presentear o(a) cônjuge ou os filhos, e muitas empresas sabem exatamente como tirar vantagem disso;

- **Leais às marcas:** priorizam determinadas marcas e estão dispostos a pagar mais por elas. Geralmente têm apego emocional à marca, podendo percebê-la como um reflexo de sua própria identidade ou valores pessoais, ou a preferem porque se conectam às suas iniciativas de responsabilidade social e ambiental (ESG), cada vez mais importantes nos dias atuais;

- **Buscadores de conveniência:** priorizam a facilidade de uso ao fazer compras. Valorizam boa experiência na jornada, rapidez e simplicidade, e também costumam estar dispostos a pagar mais por produtos ou serviços que economizam tempo e esforço.

No caso de clientes finais, independentemente da faixa de renda, há uma sensibilidade maior a preços, afinal, a aquisição de um produto poderá ter impacto na dinâmica financeira daquela pessoa ou família. Falaremos em detalhe sobre esse tema no capítulo 4.

Já no B2B, em função de processos de suprimentos comuns em corporações, a jornada de aquisição tende a ser muito mais lenta, afinal, existe toda uma cadeia de convencimento e aprovação envolvida. Geralmente, existe uma etapa formal de orçamentos e

comparação: em modelos de vendas que contam com a atuação de um time comercial (veja mais informações no capítulo 2), é possível refinar a proposta e apresentar argumentos durante todo o progresso de negociação que podem ser determinantes para a concretização do negócio. Desta forma, desde o processo de compras se estabelece um relacionamento comercial entre a empresa fornecedora e a empresa cliente, o que perdura no pós-vendas.

Como produtos para empresas costumam ser adquiridos para uso em períodos mais extensos de tempo e suas aquisições comumente precisam ser bem justificadas, as compras no mundo B2B tendem a ser muito menos pautadas na emoção. Em momentos de otimização de custos, é até bem comum que as empresas regulem o volume de licenças pagas, controlem a frequência de uso dos programas e pressionem para que contratos de soluções consideradas dispensáveis sejam cancelados.

No B2B, o *Customer Profiling* é uma tarefa bem mais complexa, pois envolve múltiplos personagens e papéis. Existem sete papéis que podem ser desempenhados por pessoas envolvidas em uma compra empresarial, cada um com sua própria série de prioridades, motivações e objeções. São eles:

- **Iniciadores:** são as primeiras pessoas que demonstram interesse no seu produto e que iniciam a jornada de compra;
- **Influenciadores:** são as pessoas que ajudam a convencer as demais. São seus "embaixadores";
- **Resistentes:** aqueles que ficam no caminho fazendo questionamentos e desestimulando a compra. Não devemos nos chatear com estas pessoas, afinal, muitas vezes esse papel é esperado delas em razão de seu escopo de trabalho;
- **Decisores:** as pessoas que dão a palavra final, geralmente são os mais seniores envolvidos;

- **Compradores:** as pessoas responsáveis pela formalização do processo de compra e pelo lançamento das notas fiscais todos os meses. Geralmente são pessoas mais juniores da área contratante e seguem as diretrizes que lhes são dadas;
- **Aprovadores:** aqueles que estimulam a adoção do seu produto em larga escala após a compra. Geralmente são parte do C-Level;
- **Usuários:** as pessoas que de fato utilizarão o seu produto após a aquisição.

Nem sempre haverá todos esses atores em compras corporativas, e muitas vezes uma mesma pessoa poderá desempenhar diferentes papéis. Em compras de ticket mais baixo, é comum que o processo seja simplificado e pessoas mais próximas da "ponta" tenham alçada para aprovar, o que desburocratiza bastante.

A dinâmica de preços no mundo B2B se comporta de maneira comparável ao B2C: por mais que o dinheiro não saia diretamente de seus bolsos, as lideranças geralmente têm senso de dono e realizam a gestão financeira de suas áreas com responsabilidade. Assim, é bem comum que nos dois lados existam negociadores experientes em busca de bons negócios, defendendo os interesses das empresas que representam.

Em negócios B2B2C, é necessário considerar tanto os usuários finais quanto os clientes corporativos, afinal, você vende seus produtos ou serviços para uma empresa que os revende a consumidores individuais. Por exemplo, uma empresa de software que vende para outras empresas pode segmentar o mercado com base no setor, porte da empresa e função dos usuários finais, além de considerar as necessidades e demandas dos clientes corporativos.

Este é o modelo mais complexo, pois demanda duas estratégias, uma de *sell in* e outra de *sell out*, que não só gerem valor para o intermediário, mas que também o empodere a fazer o mesmo por seus clientes. Em negócios assim, seu produto tem uma

responsabilidade imensa em toda a cadeia e os bugs podem ser fatais, causando perda de muito faturamento. Ao mesmo tempo que o intermediário é um cliente, é também um canal, por isso, o relacionamento com ele é um fator-chave.

Desenvolver *Customer Profiling* em negócios B2B2C pode apresentar alguns desafios únicos. Veja alguns deles:

- **Acesso a dados e privacidade.** As empresas B2B2C podem ter acesso limitado aos dados do cliente, pois geralmente são mantidos pelo negócio intermediário. Regulamentações como a LGPD dificultam o acesso e o uso de dados de clientes;
- **Múltiplas personas de clientes.** As empresas B2B2C devem criar perfis de clientes tanto para o negócio intermediário quanto para o consumidor final. Esses dois grupos certamente terão necessidades, preferências e comportamentos de compra diferentes: o negócio intermediário pode ser motivado por fatores como custo, eficiência e logística, enquanto o consumidor final pode ser motivado por fatores como qualidade do produto, reputação da marca e suporte;
- **Comunicação direta limitada.** As empresas B2B2C podem ter uma comunicação restrita com o consumidor final, pois não são elas que vendem o produto diretamente. Isso dificulta a coleta de feedback e preferências dos clientes;
- **Canais de vendas complexos.** As empresas B2B2C podem ter canais de vendas complexos com vários intermediários envolvidos, o que pode dificultar o rastreamento do comportamento e das preferências do cliente em todo o funil de vendas.

Se esse for o seu caso, para superar esses desafios, recomendamos que você invista tempo de qualidade no trabalho de *profiling* da empresa intermediária. Em paralelo, dedique-se à construção de um relacionamento com pessoas-chaves dela para, ao seu lado, ir além na compreensão do público final. Você pode sugerir o uso de

ferramentas de análise de dados para obter insights sobre o comportamento do cliente, recomendar recursos tecnológicos para simplificar o processo de vendas e coconstruir estratégias de mensagens que ressoem melhor com os usuários finais.

Em resumo, para realizar *Customer Profiling* de acordo com diferentes tipos de negócios, é imprescindível considerar os diferentes papéis e necessidades das pessoas envolvidas. Product Marketers podem se sair bem ao conseguir discernir as características de cada perfil e, assim, adaptar as mensagens de modo a se conectarem com as diferentes pessoas, nas múltiplas etapas das jornadas. Por exemplo, para um tomador de decisão, a comunicação pode enfatizar benefícios financeiros e de ROI, enquanto para um usuário pode destacar aspectos práticos e funcionais.

3.7 Melhores práticas e ferramentas para analisar a concorrência

Depois de todo o contexto que você absorveu sobre pesquisa com usuários e a definição do seu público, tão necessários para termos uma base profunda sobre inteligência de mercado, chegou a hora de nos aprofundarmos no último pilar deste capítulo: a *análise competitiva*.

Sejamos francos, a grande verdade é que análise competitiva é um termo formal e bonito para um verdadeiro *stalking* dos seus concorrentes. Em um ambiente no qual informações e dados são ativos valiosos na busca pela liderança de um segmento, saber onde encontrá-los e, principalmente, o que fazer com eles poderá colocar você em uma posição privilegiada na hora de definir uma estratégia sólida. Entretanto, antes de mergulharmos no "como fazer" uma análise consistente e efetiva dos concorrentes, precisamos responder a algumas perguntas para que todo o seu esforço não seja em vão.

Queremos que você se concentre e faça também um exercício mental conosco ao responder às questões que apresentaremos a seguir.

Você tem a análise SWOT atualizada da sua empresa?

Acreditamos que desenvolver uma análise competitiva deve começar pelo básico, e aqui estamos. Muitas empresas negligenciam o "arroz com feijão". É impressionante a quantidade de pessoas com quem conversamos que nunca tiveram acesso à análise SWOT da empresa em que trabalham.

A análise **SWOT** (acrônimo para *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*) é uma técnica de análise de negócios que ajuda as empresas a avaliarem seus *pontos fortes* e *fracos*, bem como as *oportunidades* e as *ameaças* do mercado. É frequentemente usada como parte da estratégia de planejamento estratégico, pois permite a identificação de seus pontos fortes e fracos internos, bem como as oportunidades e ameaças externas do mercado.

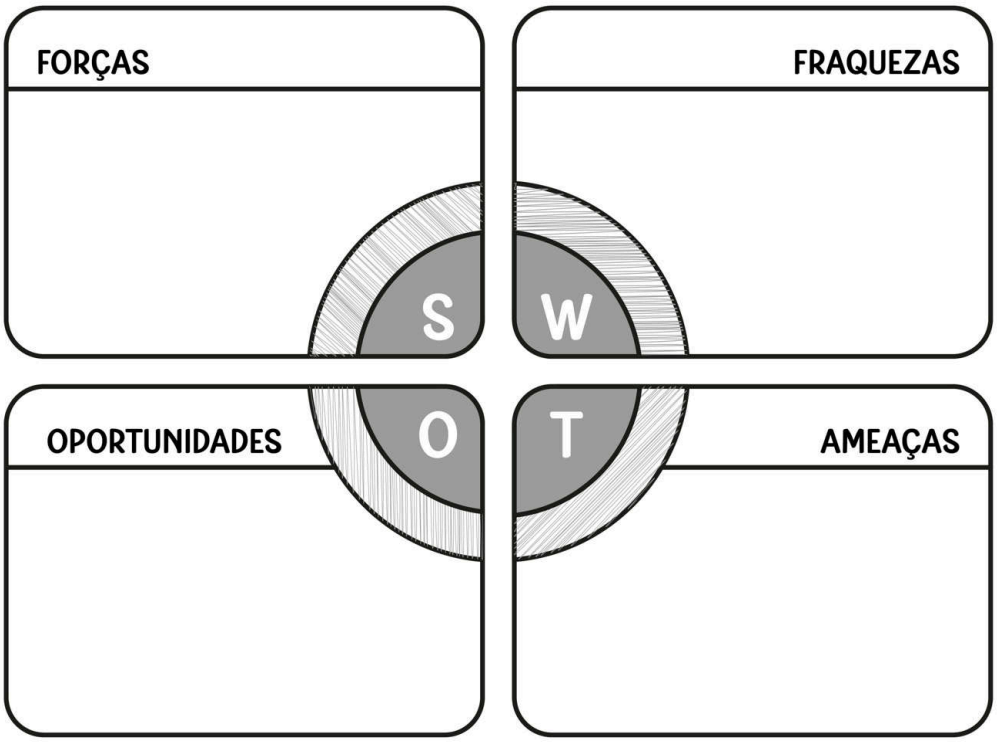

Figura 3.11: O clássico diagrama SWOT

Os pontos fortes podem incluir vantagens competitivas, recursos exclusivos e expertise em uma determinada área. As fraquezas podem incluir limitações financeiras, falta de experiência em determinadas áreas, baixa visibilidade dos dados ou problemas de gestão. As oportunidades podem incluir mudanças nas tendências do mercado, novas tecnologias ou necessidades do consumidor que a empresa pode explorar. As ameaças podem incluir concorrência intensa, mudanças na regulamentação ou recessão econômica.

Uma vez que a análise SWOT é concluída, você pode usar as informações obtidas para elaborar estratégias que potencializem seus pontos fortes, corrijam fraquezas, explorem oportunidades e neutralizem ameaças. Ela pode ser o ponto de partida de um estudo competitivo mais amplo, fornecendo o contexto necessário sobre si mesmo. Afinal, antes de olhar para a concorrência, é preciso ter bastante consciência sobre a própria situação.

Não entender profundamente a situação atual do seu produto ou negócio não vai dar a você uma visão de por onde começar em uma análise competitiva e, por isso, fazer a análise SWOT é um ótimo ponto de partida.

Você sabe quais são os seus principais concorrentes diretos e indiretos?

Os **concorrentes diretos** são aqueles que estão essencialmente em contato com o seu público e que resolvem as dores dele da mesma forma. Estas empresas procuram satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes com praticamente as mesmas funcionalidades disponíveis.

Na imagem a seguir, há exemplos claros de concorrentes diretos que competem em cima de um mesmo mercado, como é o caso das ferramentas RD Station e Hubspot. Ambas auxiliam times de Marketing e Vendas a adquirir, entender e nutrir seus *leads* e eventualmente prepará-los para adquirir clientes.

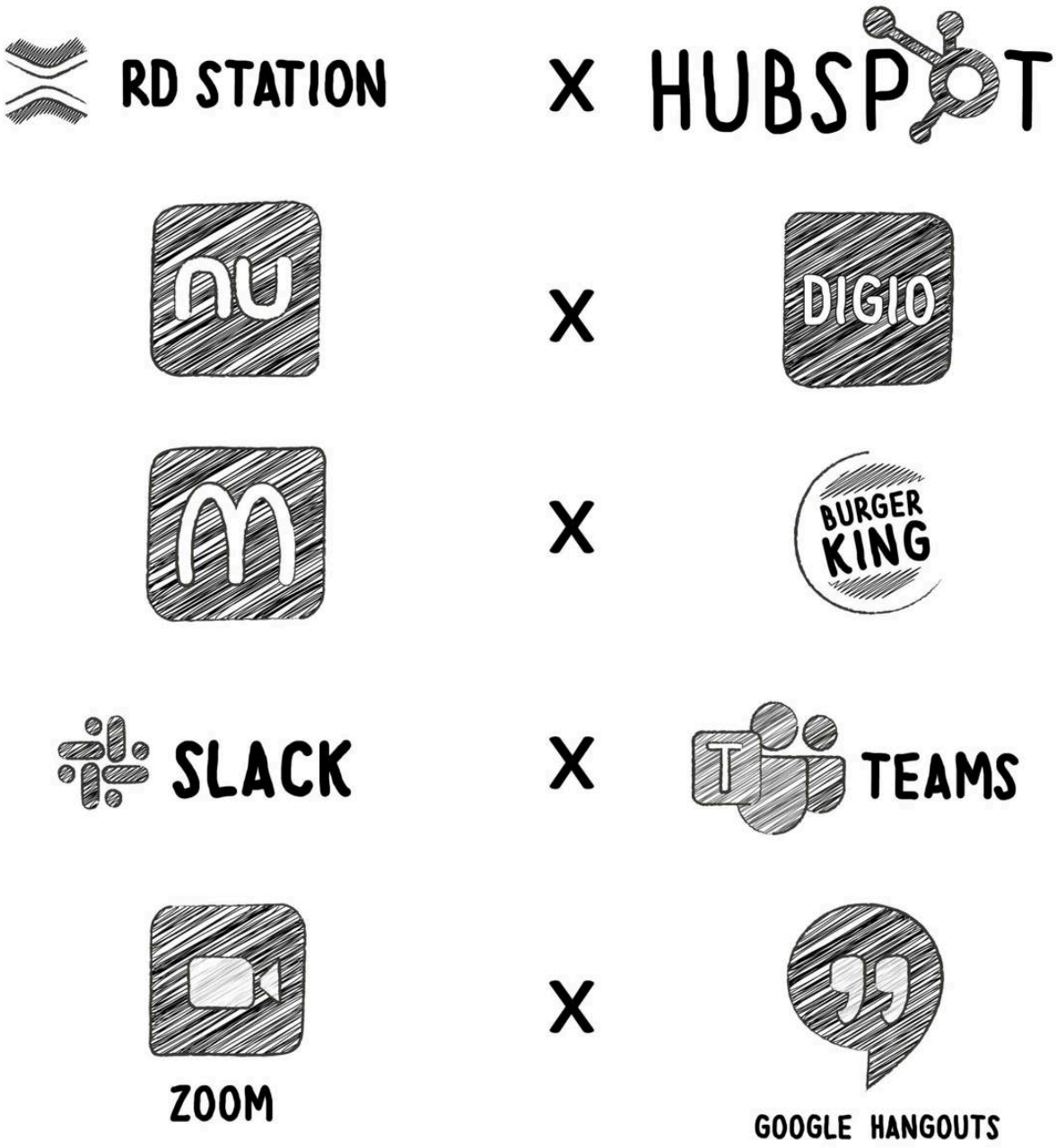

Figura 3.12: Exemplos de concorrentes diretos

Podemos também analisar uma esfera menos digital, como é o caso do McDonald's e do Burger King. Essas duas empresas têm propostas similares de resolver a dor de um mercado específico: ambas oferecem opções de lanches rápidos em cima de um cardápio de opções e preços padronizados, disponíveis em seus restaurantes

que se encontram em cidades brasileiras com população acima de 100 mil habitantes.

Quanto aos **concorrentes indiretos**, gostaríamos que você pensasse em produtos e serviços que também resolvem as suas dores no dia a dia, porém de outras maneiras. Fazendo um breve exercício reflexivo, na pressa para comer um lanche rápido na rua, uma pessoa pode ter o McDonald's ou o Burger King como opções para forrar o estômago. No entanto, ainda no espírito de praticar esta deliciosa indulgência, uma fumegante fatia na Pizza Hut também pode ser uma opção.

Fast foods são concorrentes diretos entre si e batalham pelo mesmo público da mesma forma. Mas restaurantes assim concorrem indiretamente com alternativas diversas, por exemplo, um prato feito – que resolve a mesma dor (fome), mas com um produto diferente. Ou uma coxinha. Ou tantas outras opções.

Veja a seguir outros exemplos de como concorrentes indiretos podem resolver uma mesma dor de maneiras diferentes:

Figura 3.13: Exemplos de concorrentes indiretos

Depois de um dia estressante de muito trabalho, muitos de nós queremos ser transportados para um mundo de faz-de-conta, que nos faça descolar um pouco da nossa realidade. Bem, para isso há algumas opções disponíveis: uns vão preferir assistir a uma série de comédia na Netflix, enquanto outros optarão por jogar uma partida de Playstation on-line. A dor é a mesma: "*eu preciso relaxar e escapar da realidade*"; porém as opções, que a priori nem poderiam ser percebidas como concorrentes, acabam resolvendo-a de formas diferentes – da mesma forma como o Skype, de forma bem indireta,

resolve a dor que se tem de se encontrar com uma outra pessoa para uma conversa, algo que também pode ser resolvido indiretamente através de uma viagem, seja de carro, ônibus, trem ou até mesmo avião.

O ponto focal deste segundo questionamento é fazer com que você tenha de forma bem clara quem são os seus concorrentes diretos e indiretos. Tente não se perder ao selecionar muitos, foque apenas nos principais (três ou quatro já está de ótimo tamanho) — até porque, quanto mais concorrentes forem escolhidos para uma análise, mais tempo você vai ter que se dedicar em analisá-los.

Algo pueril, mas que vale uma dupla validação é você se certificar com a sua liderança, seus stakeholders e os profissionais do C-suite se eles estão alinhados quanto aos principais concorrentes diretos e indiretos da sua empresa.

3.8 Análise competitiva na prática: um exercício passo a passo

Depois de ter definido quais são os concorrentes que merecem o seu *superstalking*, chegou a hora de apresentar as ferramentas e caminhos para você não apenas coletar dados, mas também estruturar uma análise competitiva de como os seus concorrentes estão se projetando e como eles têm se saído no mercado ultimamente.

Antes de partirmos para um exercício prático, vale destacar que o processo de analisar competitivamente qualquer concorrente pode ser feito com diferentes objetivos, por exemplo: avaliar o ciclo do fluxo de vendas, o atendimento ao cliente, o produto em si, Search Engine Optimization (SEO), investimentos em mídia paga etc. Quando o estudo se torna muito específico, é natural que essas áreas usem diferentes formas de buscar informações, assim como

façam uso de ferramentas também específicas. Entretanto, aqui vamos nos centrar em um olhar mais plural, com foco em negócio – algo em que profissionais de Marketing de Produto devem sempre forçar a sua visão neste momento mais estratégico.

> ***SEO*** *é uma sigla para "otimização para mecanismos de busca". Refere-se ao conjunto de técnicas aplicadas para melhorar a visibilidade de um website nos mecanismos de busca, com o objetivo de atrair mais visitantes orgânicos e aumentar a conversão.*

Na figura a seguir estão os pilares que acreditamos serem os mais preciosos no processo de avaliação dos concorrentes: o site da empresa, o próprio Google, as redes sociais, as ferramentas especializadas, o cliente oculto e as lojas de aplicativos (muito útil se o produto de que você cuida é um app).

Figura 3.14: Fontes de conhecimento sobre a concorrência

Para tornar esta experiência de aprendizado mais imersiva e real, convidamos você a fazer esta atividade em conjunto e, para simular o exercício, escolhemos o **RD Station**, talvez a ferramenta de automação de Marketing mais conhecida no país.

A Resultados Digitais é uma empresa brasileira que vem desenvolvendo um trabalho consistente há mais de uma década, não somente por oferecer uma ferramenta de qualidade mas também por contribuir na educação do mercado sobre boas práticas de Marketing Digital e Vendas. Logo, esta simulação acaba por ser uma

homenagem a essa empresa que tanto agregou para o nosso ecossistema.

Dois pontos importantes a ressaltar: o primeiro é que as informações discutidas aqui são de domínio público, tornando a análise competitiva legal do ponto de vista jurídico. O foco é demonstrar como buscar e estruturar tais informações. O segundo é que os exemplos apresentados foram colhidos durante a redação deste livro, portanto, no momento em que você o ler, as informações disponíveis podem já ter sofrido alterações – mas isso não invalida o método que exploramos.

Hora de colocar a mão na massa!

1. O site da empresa

Boa parte dos profissionais não faz ideia do quão valiosas são as informações que podemos encontrar no site principal de uma empresa: número de clientes atendidos (que pode representar um percentual considerável do TAM, SAM e SOM do seu mercado); produtos e serviços disponíveis (talvez até muito mais do que você imaginava que eles tivessem); países em que atua; funcionalidades disponíveis; como se posicionam; o preço que cobram e muito mais.

Embora muitas dessas informações possam ser encontradas ao navegar pelos sites dos concorrentes, vamos começar por dois elementos que estão na home page: o ***title***, frase principal que vai determinar uma URL para os buscadores, e o **H1**, ou chamada principal. No caso da RD Station, no momento em que escrevemos este livro, esses dados estavam desta forma:

Title: "*RD Station: Plataforma de Marketing Digital e Vendas nº 1*"

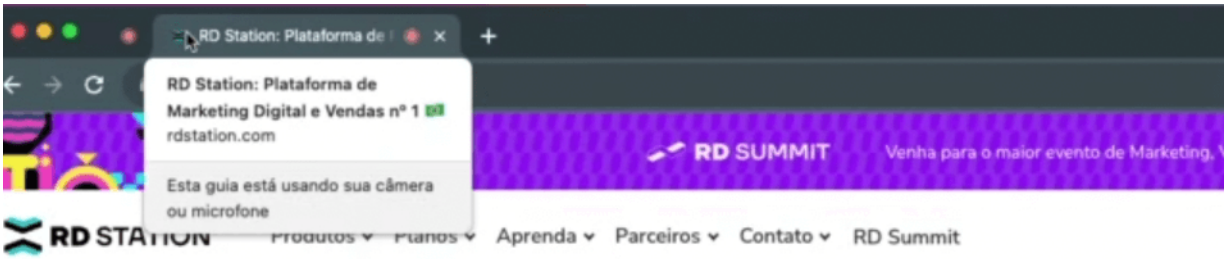

Figura 3.15: Título do site da RD Station, que reafirma parte do seu posicionamento

H1: "*Gere mais clientes/leads/vendas para seu negócio.*"

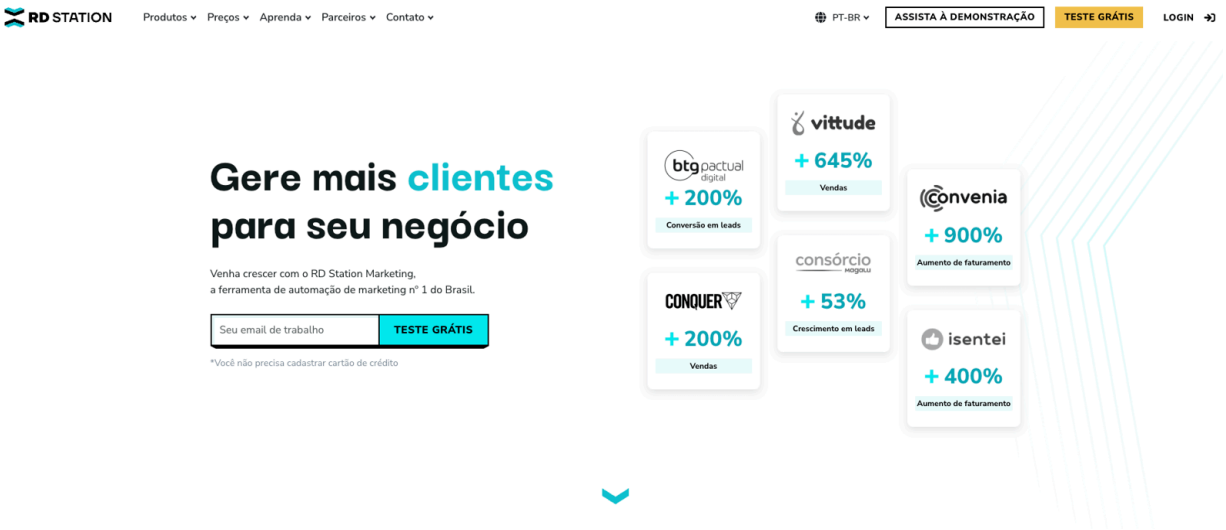

Figura 3.16: A home page de um site pode dizer muito sobre como o produto se posiciona

Esses dois elementos, assim como a frase de parágrafo que acompanha o H1 ("*Venha crescer com o RD Station Marketing, a ferramenta de automação de marketing nº 1 do Brasil*"), são importantíssimos para entender como a empresa está se posicionando. Enquanto no *title* eles deixam claro que são a ferramenta de Marketing Digital e Vendas número um do mercado, no H1 eles focam na dor a ser resolvida, ao informar que, ao usar suas soluções, o seu negócio terá mais *leads*, vendas e clientes.

Outro ponto interessante de se analisar na página de uma empresa são os produtos ou serviços disponíveis. No caso do RD Station, embora se posicionem como ferramenta de Marketing Digital e

Vendas, eles apresentam também uma solução chamada TALLOS para automatização de atendimento via WhatsApp. Isso já mostra que eles estão expandindo as soluções, que convergem com a resolução das dores dos seus usuários – ajudar a vender mais.

Figura 3.17: Produtos da RD Station

Navegando pela *home*, encontramos outras informações interessantes, como: número de clientes, outras (grandes) empresas que usam o RD Station, assim como os prêmios que receberam (algo em que a sua empresa poderia concorrer em uma próxima edição).

Figura 3.18: Informações de destaque no site da RD Station

Encontramos também depoimentos de alguns profissionais que usam as soluções da RD Station para gerir os seus negócios no dia a

dia:

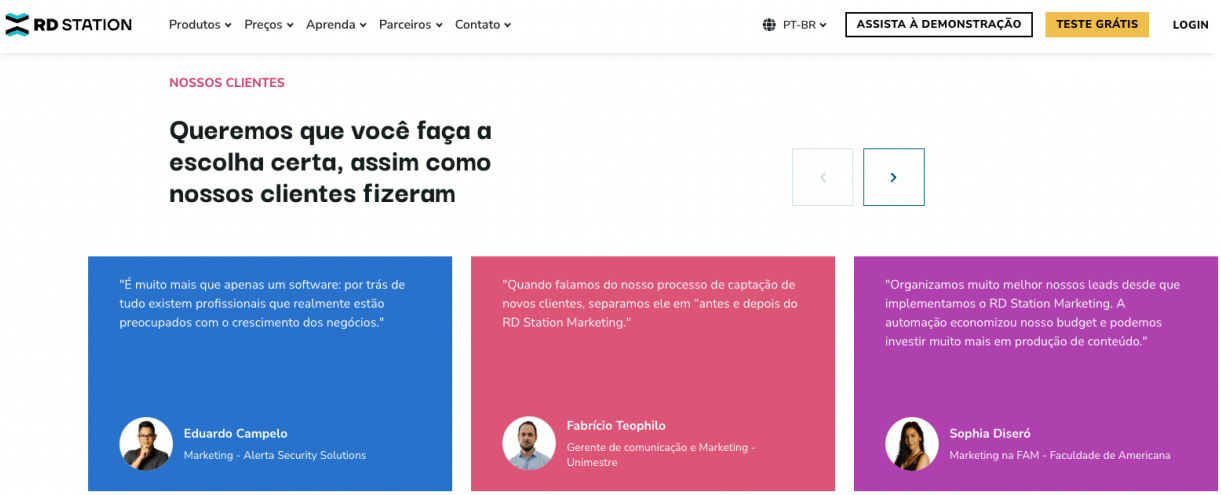

Figura 3.19: Depoimentos de clientes da RD Station

Já no rodapé do site, podemos avaliar as funcionalidades disponíveis em cada uma das soluções que eles oferecem. Para um olhar mais estratégico, no que tange ao negócio, há uma lista de canais que utilizam para distribuir a ferramenta – neste caso, através de afiliados, agências de Marketing Digital e *marketplaces*. Deixando aqui claro que a aquisição de novos clientes não se limita à máquina de vendas que a empresa detém.

Figura 3.20: Rodapé da página da RD Station

Para este passo a passo não ficar exaustivo, veja a seguir uma breve lista dos pontos que também recomendamos a você avaliar no site

dos seus concorrentes:

- **Página "Quem somos”**: seção institucional que ajuda a entender quem são as pessoas fundadoras, o tamanho do time e o tempo no mercado. Pode trazer informações sobre o direcionamento estratégico e nível de maturidade da empresa;
- **Preço:** ter acesso ao envelopamento da oferta da empresa concorrente pode ser chave para definir a melhor estratégia de precificação do seu produto. Você pode usar essas informações para descobrir oportunidades de mercado que seus concorrentes ainda não exploraram e ajustar seus preços focando na rentabilidade do negócio;
- **Blog:** ferramenta importante para entender a priorização de assuntos e dinâmica do negócio. Caso ela seja mais orientada para a produção de conteúdo com foco em SEO e *inbound*, traz uma boa dica do esforço que estão gerando para diversificar a aquisição de *leads* e clientes. Se eles produzem mais de 15 conteúdos mensais em seu blog, pode acreditar que este canal é uma grande aposta. Além disso, vale a pena investigar as editorias do blog, que dão uma pista das personas que são atendidas;
- **Materiais gratuitos:** muitas empresas oferecem pesquisas, tabelas, e-books, infográficos e outros materiais ricos como moeda de troca para geração de *leads*. Bem como no caso do blog, atentar-se a isso pode oferecer insights valiosos sobre a estratégia de marketing de conteúdo da concorrência. Ao analisar os materiais oferecidos, você pode aprender sobre a segmentação, preferências do público-alvo, tópicos que geram mais interesse, formatos que funcionam melhor, entre outros aspectos. Além disso, você pode descobrir oportunidades para diferenciar sua oferta e criar materiais mais atraentes e úteis.

2. Google

Não é novidade que o Google é uma fonte inesgotável de informações e obviamente pode ser um grande aliado no seu processo de análise competitiva. Porém, para extrair o máximo valor dessa ferramenta, você precisa saber o que está buscando. Por isso, vamos direcionar você nos pontos mais importantes para tirar o melhor do maior buscador do mundo.

Notícias

É muito comum as empresas usarem as suas agências de Relações Públicas para divulgar estudos/pesquisas que são desenvolvidos, aquisições que são feitas, movimentações corporativas e contratações de novos profissionais (geralmente lideranças). Todas essas informações podem fornecer insumos de como os seus concorrentes estão se movimentando, em quais portais eles têm tido notícias publicadas e a quais notícias têm dado mais foco na hora de expor as movimentações da empresa.

Se a sua concorrência recebeu um novo aporte, dependendo do valor, prepare-se para vê-la agir rápido nos próximos meses. Ao receber investimento, empresas tendem a contratar mais profissionais e focar em Marketing, com intuito de trazer novos *leads* e vendas; já se a empresa teve demissão em massa, ela pode estar passando por maus bocados, e talvez seja a hora de a sua empresa acelerar nos esforços para conquistar os espaços que ficaram disponíveis.

Google Trends

Essa ferramenta gratuita do Google mostra o histórico do volume de busca de diversos termos na internet que tenham alguma relevância. Ela pode informar se as pessoas têm buscado mais ou menos pelo seu concorrente ou pelos serviços que eles oferecem e se há também sazonalidade nesta busca.

Uma pesquisa pelo termo "RD Station" parece deixar claro que a empresa tem ganhado cada vez mais notoriedade nos últimos 7 anos:

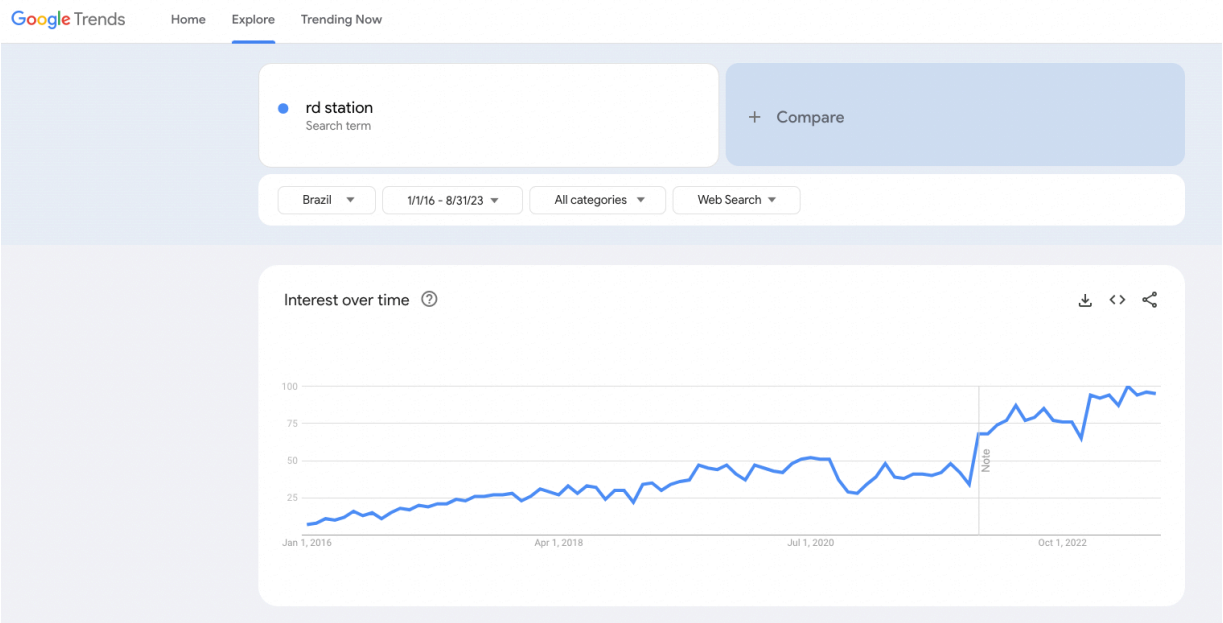

Figura 3.21: Busca pelo termo 'rd station' nos últimos 7 anos

Google Ads

Ao fazer algumas buscas usando as palavras-chave que tanto você e o seu competidor usam, você consegue ter uma ideia de quais atributos eles estão valorizando nos anúncios pagos.

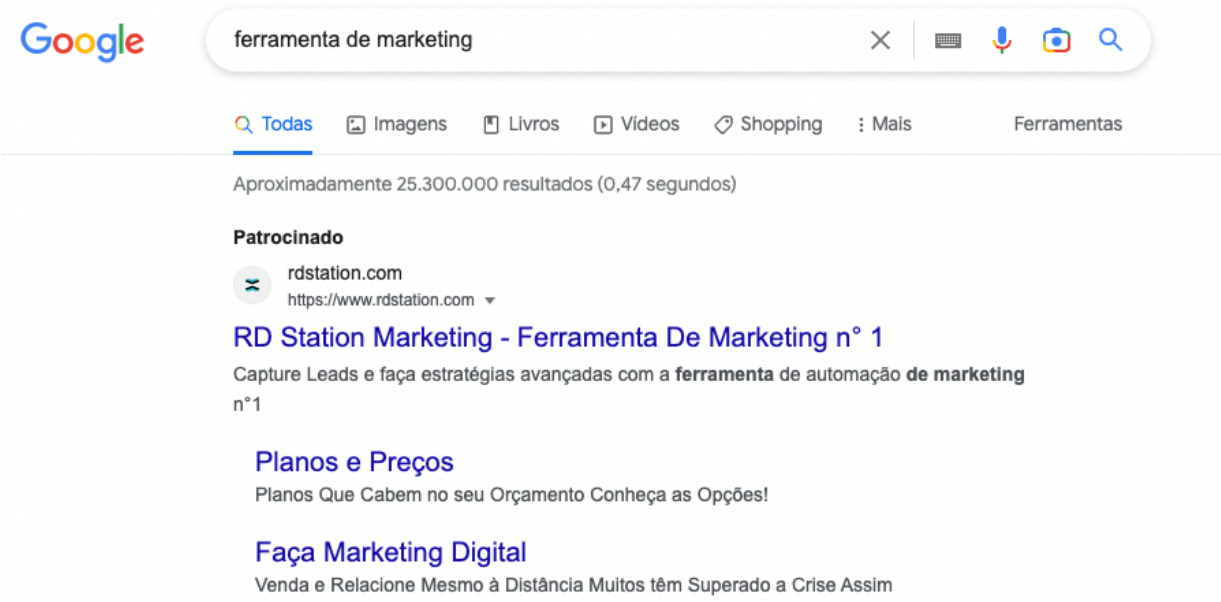

Figura 3.22: Busca no Google sobre um termo relacionado ao produto, para identificar o texto usado no anúncio no Adwords

Ao pesquisar por "ferramenta de marketing", vemos logo no título principal desse anúncio a sustentação do posicionamento de "Ferramenta de Marketing nº 1", dando consistência ao posicionamento que encontramos na *home page*. Já na descrição do anúncio, com "Capture Leads e faça estratégias avançadas (...)", eles focam na resolução das dores, mostrando que, ao utilizar a ferramenta, o cliente não faz apenas o básico.

Nos *sitelinks* mais abaixo, os usuários são direcionados para a página de preço (algo extremamente importante para o nível de profundidade que se encontra uma pessoa que busca por "ferramenta de marketing") e, logo depois, para o link "Faça Marketing Digital", que direciona para uma área educacional – o que terá o intuito de munir a pessoa interessada com conteúdos interessantes sobre como desenvolver uma estratégia de Marketing Digital que resulte em muitos *leads* e, consequente, vendas. Esse é o jogo da RD Station há mais de 10 anos, o de educar o mercado antes de vender de forma mais direta – algo bem comum em negócios de produtos complexos, como vimos no capítulo 2.

Fazer buscas usando palavras-chaves que estejam alinhadas com os diferentes estágios de profundidade de uma pessoa interessada na sua solução traz diversas ideias de como melhor posicionar o seu produto, assim como direcionar melhor essas pessoas para páginas que façam sentido no momento exato da sua jornada de compra.

3. Redes sociais

Como já dito, dependendo do escopo, há ferramentas específicas que vão trazer relatórios bem específicos, de acordo com o tipo de análise competitiva que você quer fazer. Porém, a ideia aqui é trazer um panorama mais geral de uma análise competitiva através das redes sociais dos concorrentes, o que você consegue fazer *solo* e de forma gratuita.

A primeira recomendação é escolher a rede social em que o concorrente mais investe energia – número de seguidores pode ser um bom indicador para fazer essa seleção. Dependendo da rede, a forma de analisar pode variar, por conta das métricas e dinâmicas existentes em cada uma.

No caso da RD Station, olhamos para o LinkedIn, que é uma das redes que têm mais seguidores e é exatamente onde se encontra o público dela – profissionais de Marketing, de Vendas, de CS etc. Por ser uma rede social de cunho profissional, o principal objetivo de as pessoas navegarem por lá é absorver (ou produzir) conteúdos sobre os mercados em que atuam, assim como se conectar com outros profissionais.

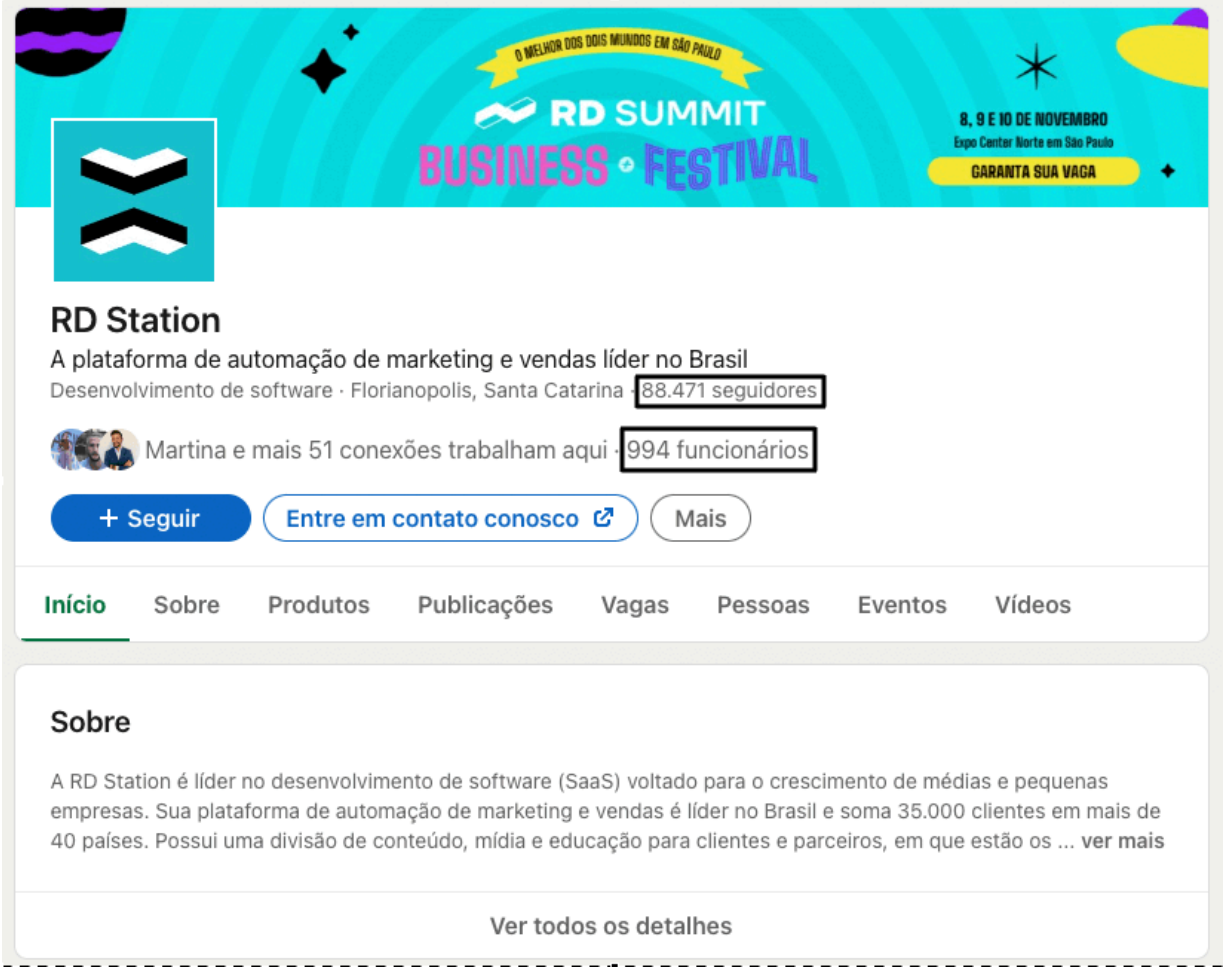

Figura 3.23: Perfil da RD Station no LinkedIn

Já de cara, temos informações interessantes: o total de funcionários e a quantidade de seguidores que a marca tem. Esta segunda métrica vai ser chave para você analisar principalmente a taxa de interação e engajamento que suas publicações têm – o que pode indicar se o material que está sendo divulgado está sendo relevante para seus seguidores.

Dentro de cada uma das abas disponíveis da *company page* ("Sobre", "Produtos", "Publicações" etc.), você tem informações riquíssimas sobre a atuação do negócio e como ele está se projetando para a comunidade. Vamos avaliar algumas delas:

- *Sobre:* ótima aba para avaliar o posicionamento da empresa, a sede, o ano de fundação (importantíssimo para saber o tempo de experiência que a empresa tem no mercado) e o número total de funcionários (que estão no LinkedIn e afirmam trabalhar na empresa);
- *Produtos:* os produtos ou serviços disponíveis e como eles estão ofertados;
- *Vagas:* esta aba é considerada uma das mais ricas, pois indicará em qual caminho estratégico uma empresa está investindo mais. Se você perceber que há muitas vagas na área comercial, incluindo liderança, pode ser uma dica de que estão investindo em estruturar o time e fechar mais negócios;
- *Pessoas:* nesta aba você tem acesso à localização geográfica desses profissionais, em quais instituições de ensino essas pessoas estudaram e, obviamente, quem são elas (fique à vontade para "investigar" profissionais em posições-chave e entender em seus perfis quais são seus desafios no dia a dia);
- *Eventos:* aqui estão todos os eventos (on-line e presenciais) que a empresa organiza para movimentar a comunidade do mercado em que atua. Investigue bem os temas que eles estão abordando: podem ser tendências dentro do seu setor que você talvez não esteja abordando no seu produto;
- *Vídeos:* nesta aba, algumas empresas postam vídeos de campanhas publicitárias que desenvolveram, depoimentos dos clientes e vídeos explicativos sobre novas funcionalidades. Pode ser ótimo para absorver o máximo de informação sobre como estão se comunicando, a linguagem que utilizam, suas paletas de cores e também sobre como é o produto por dentro;
- *Publicações:* analise com bastante atenção as postagens que são feitas pelos seus concorrentes. Tente identificar padrões, se há uma editoria fixa de postagens, a mensagem que é passada e o tom de voz que usam para apresentar os conteúdos. É interessante avaliar o grau de interação que as postagens têm e tentar dividi-las pela quantidade total de seguidores.

4. Ferramentas especializadas

São aquelas que trazem informações mais precisas sobre os seus concorrentes. Geralmente são pagas e proporcionam um nível de pesquisa mais profundo: podem indicar se os seus concorrentes estão crescendo em faturamento, desenvolvendo novos produtos, recebendo mais visitas, ampliando canais de tráfego, entre outras informações valiosas.

Veja a seguir três ferramentas que geralmente utilizamos para fazer análise competitiva: duas são totalmente gratuitas e a outra, em um modelo *freemium*, que, embora tenha limitações no modo gratuito, ainda pode contribuir bastante.

Ad Library

A Ad Library é uma biblioteca pública (e gratuita) que contém todos os anúncios pagos que estão ativos no momento da sua busca. Nela você encontra os criativos no Instagram, Facebook e na rede de audiência da Meta que o seu concorrente tem ativo, tudo de forma bem estruturada. Poucas pessoas têm ideia da existência dessa ferramenta e por isso não fazem uso dela de forma eficaz.

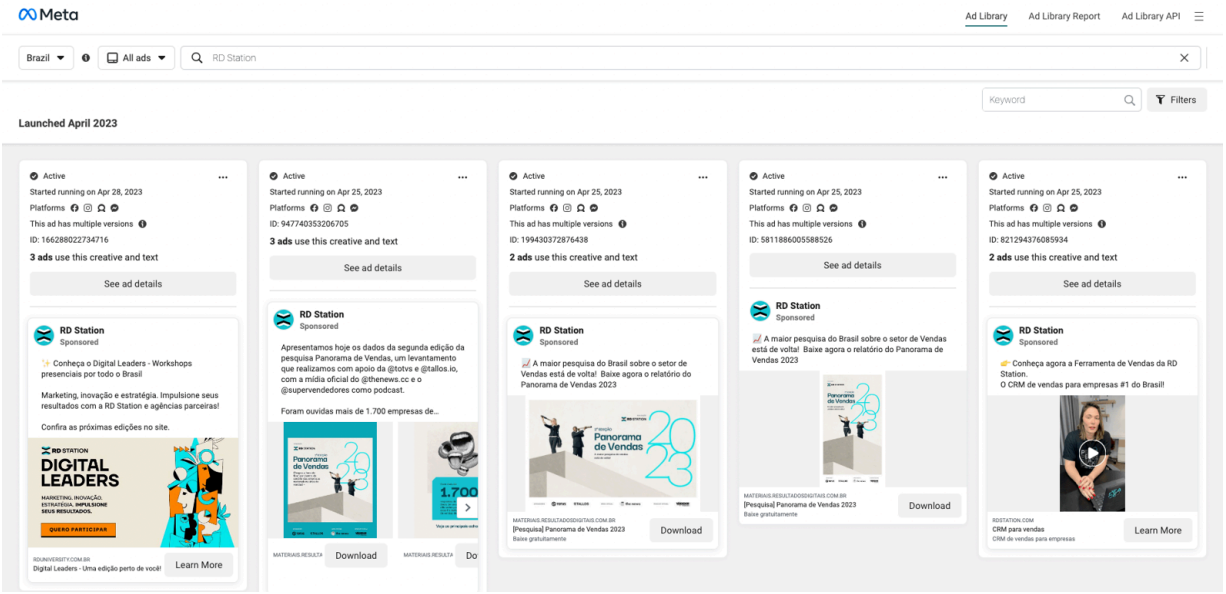

Figura 3.24: Busca pelo termo RD Station na AdLibrary

Recomendamos que você avalie os formatos nos quais seus concorrentes estão anunciando (imagem, carrossel, vídeo), os produtos que estão ofertando, a proposta de valor que destacam, a página de destino a que os usuários são direcionados e as diferentes combinações que utilizam em seus testes.

A partir dessas informações, você pode informar seus stakeholders em quais produtos seus concorrentes estão focando e como vocês podem se estruturar para contra-atacar. Dependendo da maturidade do seu concorrente e dos anos de experiência que eles têm no mercado atuando em mídia paga, é bem provável que muitos testes de anúncios já foram feitos ao longo do tempo e eles já sabem bem o que funciona. Essa pode ser a deixa para a sua empresa tentar uma abordagem ligeiramente similar, porém dando destaque na sua proposta de valor, obviamente.

Muitas empresas utilizam anúncios pagos para testar hipóteses de solução, promovendo sua prova de conceito ou MVP antes de um lançamento amplo. Ao analisar a Ad Library, você pode encontrar esses anúncios e identificar tentativas de validação de novas soluções.

Reclame Aqui (RA)

Embora não seja uma ferramenta especializada para análise competitiva, nela você vê claramente a insatisfação dos clientes de uma empresa e, no caso de uma análise competitiva, como os seus concorrentes lidam com isso. Até porque, se uma pessoa se dispôs a escrever um comentário no RA, é porque os canais de atendimento direto da empresa falharam e esses usuários já estão em um nível de irritação acima da média – momento ideal para perceber suas frustrações no seu mais alto nível de transparência.

Ao investigar a fundo os principais comentários que os usuários fazem (atentando-se às datas), você pode ter uma visão mais clara

de como os usuários tecnicamente utilizam o produto e como o negócio está vacilando operacionalmente.

Se há reclamações sobre integrações que não funcionam, seria interessante perceber a importância que essa funcionalidade tem para os seus usuários e ver se a sua empresa já tem algo desenvolvido neste sentido. Caso as reclamações sejam sobre a área comercial, você também pode identificar internamente os buracos dentro do seu processo interno e tentar resolvê-los junto aos times.

O RA pode ser uma ferramenta poderosa e que muitos profissionais de Product Marketing negligenciam na hora de fazer uma análise competitiva.

Similarweb

Essa talvez seja a ferramenta de análise competitiva mais conhecida do mercado. Nela você tem acesso, já de forma gratuita, à quantidade de funcionários, sede da empresa e ano de fundação (que podem ser validadas com as informações que você encontrou no LinkedIn), assim como uma expectativa de faturamento anual.

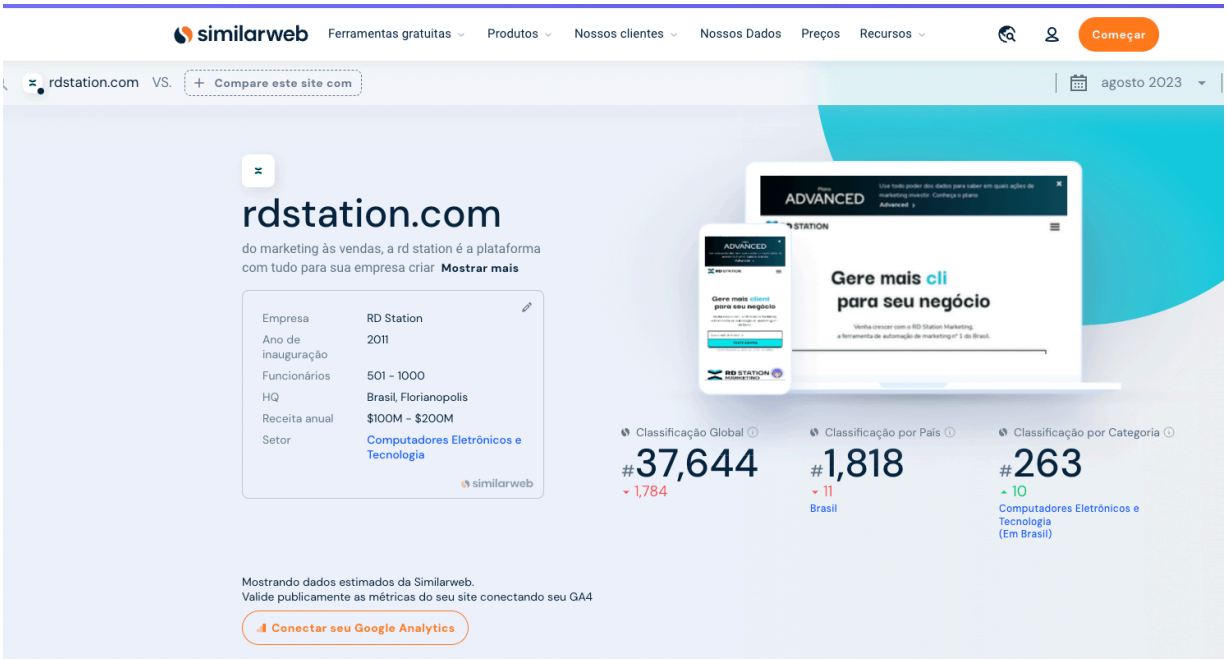

Figura 3.25: Resultados da busca por "rdstation.com" na Similarweb

Há outras informações interessantes, como:

- O total de visitas (e aqui números altos significa que a empresa investe bastante em produção de conteúdo com foco educacional);
- As páginas por visita (mostra engajamento no uso do site, independente de ser uma área logada ou não);
- O tempo de permanência do usuário na plataforma;
- O crescimento do tráfego nos últimos 3 meses (para estender esse tempo da análise, há a versão paga);
- O público que acessa o site (dados demográficos e geográficos);
- Os principais canais de tráfego (direto, redes sociais, pesquisa orgânica, e-mail, anúncios pagos etc.);
- A distribuição do tráfego nas redes sociais (WhatsApp, Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube etc.).

Dependendo do tamanho da sua empresa e do número de concorrentes que você tem para acompanhar, adquirir uma licença paga do Similarweb pode trazer informações não apenas mais profundas, mas também mais "mastigadas" sobre os passos dos competidores, o que naturalmente traz muito valor para a sua estratégia corporativa. O motivo de darmos destaque à Similarweb nesta seção não tem qualquer caráter comercial. Nós a trouxemos como exemplo por termos tido experiência com ela, mas, no mercado há outras alternativas análogas, que podem ser melhores ou piores de acordo com o prisma que você estiver buscando na sua análise.

5. App Stores

A indústria de aplicativos cresce ano a ano. De acordo com um relatório recente da Grand View Research (2022), o tamanho do mercado global de aplicativos móveis foi avaliado em US$ 206,85 bilhões em 2022 e deve crescer a uma taxa de crescimento composta anual de 13,8% de 2023 a 2030. Esse estudo abrange aplicativos de jogos, saúde, fitness, música, entretenimento, redes sociais, e-commerce e outros segmentos.

Em um mercado, pelo visto, em alto crescimento e igual competitividade, usar as lojas de aplicativos para desenvolver uma análise competitiva é algo que geralmente é feito por profissionais ligados ao desenvolvimento do produto em si (Product Managers, Product Owners, Product Designers, profissionais de Quality & Assurance), que estão ali descobrindo oportunidades para atacar dentro do momento de Product Discovery.

No entanto, como profissionais de Product Marketing também observam o mercado, nada mais natural também utilizarem as lojas de apps para ver como os concorrentes estão se saindo, tendo como visão focal o interesse do público-alvo. Muito semelhante ao uso do Reclame Aqui, visto no tópico anterior, se você tem um produto que é um aplicativo, vai ser mais comum os usuários exporem feedbacks construtivos e frustrações nessas lojas do que ir em uma plataforma mais desktop (como é o caso do RA).

A seguir, algumas dicas para avaliar seus concorrentes nas lojas de aplicativo e ter um baú de informações ricas sobre o seu concorrente praticamente "em tempo real":

- **Posicionamento e proposta de valor.** Avalie o uso dos textos e imagens na sessão de "Prévia" e veja como o seu concorrente destaca seu posicionamento e, também, as funcionalidades que são mais importantes de destacar para o público;
- **Classificação.** Veja como a solução do seu concorrente está sendo avaliada pelos usuários e faça uma comparação da nota que você está recebendo na loja. Veja também o volume de feedbacks, isso vai dar uma ideia de quantas pessoas usam ou usaram a solução;
- **Idioma.** Você pode identificar em quantas línguas o produto foi desenvolvido. Se você está atuando em uma empresa global ou com ideia de expansão internacional, você pode ter uma ideia de qual pode ser o próximo mercado para atacar;

- **Avaliações.** Dependendo do seu concorrente e da sua velocidade de entregar melhorias, o ciclo de releases pode ser muito alto. Por isso, recomendamos focar nos comentários feitos nos últimos 30 dias. Desta forma, ao analisar os comentários positivos e negativos, você vai entender quais têm sido suas fortalezas e fraquezas na entrega de valor para os usuários do seu mercado.

Com um mercado tão pujante, é natural haver diversas ferramentas específicas que avaliam o mercado de aplicativos. Nosso intuito aqui é apresentar um panorama das possibilidades estratégicas que você pode ter ao analisar concorrentes nas lojas de aplicativos.

6. Cliente oculto

Se você achou que o *stalking* nos seus concorrentes se limitava aos exemplos acima, aqui é que a brincadeira de fato ganha uma outra proporção. A técnica de se passar como um cliente *fake* de uma empresa é chamada de **cliente oculto**, e é uma das formas mais eficientes para entender o funcionamento de como um concorrente atua para converter sua base de *leads*.

Não importa o tipo de mercado em que você está competindo (B2C, B2B ou B2B2C), todo cliente precisa passar por algum tipo de fluxo transacional. O objetivo em avaliar um concorrente como um "cliente oculto" é de fato se colocar no lugar do consumidor final, mas não esquecendo o seu olhar crítico como Product Marketer.

A primeira coisa a ser feita é mapear todo o passo a passo desta jornada, isso vai lhe dar as bases do que avaliar em cada momento. Se estamos falando de concorrentes no mercado B2C e de uma solução de baixa complexidade, observar a página do produto, o carrinho, os métodos de pagamento, o agradecimento e todo o fluxo pós-venda vai dar a você uma boa ideia de como o concorrente está informando e se relacionando com o cliente. Já no caso de um concorrente que atua no mercado B2B e uma solução de alta complexidade, é bem provável que você vá passar por um

atendimento consultivo, que vai lhe apresentar a solução usando diversos artefatos como texto, imagens, apresentações e também reuniões comerciais.

Aqui vai uma lista de sugestões para avaliar durante um fluxo de venda, independente do modelo de negócio e mercado de atuação:

- **Quantidade de etapas.** Perceba se o fluxo para adquirir o serviço tem mais pontos de interação do que a sua solução. Tente entender como o seu concorrente remove ou adiciona novos pontos. Não há problema em remover ou adicionar etapas: dependendo do produto ou complexidade (e também nos testes que devem estar fazendo), isso pode ser de grande valia para trazer confiança para o consumidor final;
- **Posicionamento e Mensagem.** No próximo capítulo vamos explorar mais profundamente esses dois pontos, mas já deixamos aqui uma avaliação que deve ser feita na maneira como o seu concorrente se posiciona e dialoga com seu cliente. Perceba se há consistência na comunicação no conteúdo da home page, no processo de compra e no pós-venda.
- **Onboarding & Área logada.** Depois que você se torna um cliente, como é a jornada? Ela está alinhada com as expectativas que foram criadas em cima da solução? Há um time de Customer Experience cuidando do processo, ou é tudo feito de forma automática? Quando você está logada na plataforma, há todas as informações necessárias para você acompanhar o seu pedido ou entender os próximos passos do seu fluxo como cliente?
- **Suporte ao cliente.** Como o seu concorrente faz quando você tem uma dúvida? Quais canais ele usa para sanar essas questões? Chat interno na área logada? WhatsApp?
- **Experiência geral.** Como está sendo a sua experiência como cliente nesta relação? Você se sente confortável com a forma como tudo foi conduzido, ou ficaram muitas questões em

aberto? A experiência geral em uma relação cliente x negócio pode ser um ótimo indicador sobre se o seu concorrente está satisfazendo as ansiedades nas dores resolvidas e, assim, potencializando as chances de gerar boca a boca ou uma má experiência no geral.

O cliente oculto pode ser aplicado tanto na concorrência quanto na sua própria empresa, servindo como uma ferramenta para avaliar, de forma discreta, como as pessoas realmente se sentem durante a jornada.

Embora o assunto sobre cliente oculto possa render um capítulo à parte, nosso intuito aqui é trazer uma abordagem mais generalista, para que você tenha uma atenção redobrada neste ponto na hora de fazer a sua análise competitiva. Pode ter momentos no seu negócio em que a sua análise vai se limitar apenas ao tópico de cliente oculto, e diversos fatores que estão ligados ao seu modelo e indústria deverão ser elencados antes de uma análise mais aprofundada.

Como dito ao longo deste capítulo, dependendo da área de foco dentro de uma empresa, profissionais vão usar ferramentas diferentes (e ainda mais específicas) para analisar competitivamente seus concorrentes. O importante é que a pessoa que atua em Product Marketing entenda as possibilidades que foram apresentadas e, dependendo da necessidade específica que tenham, possa buscar soluções que ajudem a trazer para a mesa uma análise ainda mais estruturada, baseada em dados e informações ricas, que ajude o negócio a ter um direcionamento ainda mais estratégico de como se movimentar.

3.9 Comunicando internamente os movimentos dos concorrentes

Agora que você já tem o conhecimento necessário tanto para ouvir os usuários quanto para analisar tecnicamente os seus concorrentes, vamos trazer dois *cases* reais de como apresentar essas informações para toda a empresa. A forma como você vai estruturar e trazer esse conhecimento para dentro da companhia pode ser determinante para conseguir a atenção de stakeholders importantes e conseguir seu *buy-in* em projetos específicos.

História pessoal (Bruno): *Na PM3, a tribo de Marketing & Growth desenvolve uma análise competitiva bimensal, contendo um grande apanhado das movimentações dos nossos quatro principais concorrentes e um comparativo com as métricas que temos disponíveis na empresa. É importante, antes de começar, definir um número de concorrentes diretos e indiretos que a sua empresa vai avaliar. Isso será chave para dar foco para o time na hora de analisar. Como as informações são sigilosas, eu vou descrever aqui a ordem estruturada com a qual esta apresentação (feita no Google Presentation) é desenvolvida, o que você deve avaliar em cada um dos slides e, assim, poder desenvolver uma própria análise competitiva para a sua empresa.*

1. ***Resumo: o que chamou a atenção nos últimos dois meses – empresa.*** *O slide de abertura deve ter um rápido resumo sobre o seu negócio, as iniciativas que desenvolveram neste período, os produtos/funcionalidades que lançaram etc. – tudo para dar contexto;*

2. ***Resumo: o que chamou a atenção nos últimos dois meses – concorrentes.*** *Cada um dos quatro concorrentes tem bullet points com o que desenvolveram de forma macro neste período: lançaram novos cursos, desenvolveram uma campanha promocional, fizeram uma parceria forte etc.*

3. ***Análise quantitativa – redes sociais.*** *Métricas como crescimento no número de seguidores, taxa de engajamento, visualização de vídeos etc. Tudo dando contexto no que os fez crescer ou decrescer;*
4. ***Análise de SEO.*** *Uso de ferramentas específicas como SemRush para avaliar crescimento no volume de tráfego orgânico, comparativo no volume de conteúdos que são desenvolvidos.*
5. ***Análise de campanhas pagas.*** *Uso de ferramentas específicas e Facebook Library para avaliar como os concorrentes estão ofertando seus produtos e comparativos com os nossos anúncios (formatos, texto, canais etc.);*
6. ***Press releases.*** *Análise da quantidade de matérias que cada concorrente teve na mídia e avaliação dos pilares de comunicação que foram utilizados (branding, lançamento de novos produtos, institucional etc.);*
7. ***Posicionamento e home pages.*** *Comparativo de como os concorrentes estão comunicando a sua proposta de valor em seus sites, se foram modificados os textos das páginas principais e de produtos etc.*
8. ***Próximos passos.*** *Iniciativas e hipóteses para serem validadas e executadas pelo time, com o intuito de manter a diferenciação e posição como referência no mercado.*

Cada empresa vai definir o que é e o que não é importante analisar competitivamente nos concorrentes. Estas seções escolhidas são importantes para o negócio da PM3 pois permitem avaliar como os concorrentes estão se movimentando no mercado. Logo, alinhe bem com a sua liderança e os stakeholders o que vocês gostariam de avaliar antes de começar.

Já na Alura, o time de Marketing desenvolveu uma newsletter quinzenal chamada "Market Share", e cada edição recebe um número (por exemplo, Market Share #10), seguido de um texto para instigar os leitores. De forma fluida, simples e eficaz, esta newsletter mostra, de forma bem qualitativa, as movimentações dos

concorrentes da Alura e ajuda a ter os times internos alinhados, assim como as lideranças das outras empresas do grupo, como é o caso da PM3 e da FIAP. Embora o conteúdo seja também confidencial, eu vou listar o que geralmente é avaliado nessas newsletters, para que você possa fazer um teste aí na sua empresa e, assim, não apenas dar mais visibilidade sobre o seu trabalho, mas também manter todos informados das movimentações dos concorrentes.

1. *Trazer um tópico específico de análise: "Como as empresas se posicionam?". Mostrar exemplos de textos e imagens que os concorrentes utilizam, seja em seus sites, campanhas publicitárias (anúncios, newsletters, landing pages etc.);*
2. *"O que podemos fazer com isso?" Uma instigação e sugestão de próximos passos, comparando como estamos fazendo e o que podemos melhorar;*
3. *"Merece atenção". Tópico com destaque em campanhas especiais que os concorrentes estão fazendo para aquisição de leads, vendas ou percepção da marca.*

O intuito de acompanhar periodicamente os concorrentes é poder desenvolver iniciativas que no curto prazo você consiga combatê-los, assim como também se preparar estrategicamente para os próximos passos no médio e longo prazo.

Para encerrar este tópico, vale reforçar que, independente de a sua análise competitiva ser feita através de uma apresentação ou em uma *newsletter* (que vai ser divulgada para toda a empresa), o tom respeitador com o qual você trata os seus concorrentes deve ser inegociável. Respeitar seus concorrentes é respeitar os clientes, o mercado e todos os inseridos no ecossistema. A concorrência deve ser vista como catalisador para a evolução, pois motiva as empresas a inovarem, melhorarem sua oferta, buscarem novos mercados e a serem mais ágeis, eficientes e inovadoras.

Recapitulando

- Todas as pesquisas e estudos devem possuir um objetivo evidente, evitando desperdício de recursos sem uma aplicação clara;
- Estudos de mercado quantitativos são baseados em dados numéricos e concretos, enquanto estudos qualitativos são baseados em dados descritivos coletados em entrevistas, observação e outras técnicas abertas; idealmente são executados em conjunto com área de Customer Insights e institutos externos de pesquisas;
- Tenha uma visão clara de quem são os seus concorrentes diretos e indiretos. Certifique-se de que as lideranças e stakeholders estejam alinhados em uma mesma visão;
- Comece pelo básico. Aprofunde-se na análise SWOT da sua empresa e entenda todos os estudos existentes para considerar como ponto de partida;
- Antes de fazer uma análise competitiva, certifique-se de selecionar poucos concorrentes diretos e indiretos, para não se perder no meio de tantas informações;
- Organize e apresente as informações de forma clara, seja através de uma apresentação formal ou por e-mails internos periódicos. O importante é ver o que funciona para o seu negócio;
- Pesquisas com usuários visam compreender aspectos da interação das pessoas com o produto e devem ser lideradas pela área de UXR;
- *Customer Profiling* significa "perfil de cliente" e tem como objetivo fornecer uma visão detalhada das pessoas que podem consumir uma solução:
    - Segmentação ajuda a identificar grupos amplos e diversificados no mercado.

- Personas criam uma representação mais concreta e empática dos tipos de pessoas que compõem esses grupos.
- ICP concentra-se em critérios específicos e seleciona as características mais relevantes das personas para identificar os clientes ideais.

3.10 Entrevista: Soraia Marioti

Neste capítulo, abordamos boas práticas e os principais conceitos de inteligência de mercado e análise competitiva. Mas como o assunto é bastante denso, complementaremos o conhecimento com o olhar de uma pessoa especialista no assunto, associando sabedoria técnica e experiência pessoal.

Para fechar este capítulo com chave de ouro, confira o bate-papo que tivemos com a **Soraia Marioti**, profissional com uma experiência incrível em Insights, com passagem por empresas tradicionais, como IBM, Diageo e Kimberly-Clark, e também de tecnologia, como o QuintoAndar. Com a palavra, Soraia.

1. Soraia, agradecemos muito pela honra de nos conceder esta entrevista. Vamos começar com uma apresentação pessoal: conte-nos um pouco sobre a sua trajetória profissional e a sua experiência na área de Customer Insights?

Amo iniciar estas respostas parafraseando Ariano Suassuna e uma de suas histórias: nessa, ele conta que não é nada, mas sempre *está* alguma coisa. Vejo-me demais aqui. Minha experiência mais recente é a liderança da área de Consumer Insights Latam no QuintoAndar, área parceira dos times de Branding, Produto e Tecnologia e responsável pela condução de estudos comportamentais dos clientes

dentro e fora da plataforma. Junto ao time atual, criamos um ecossistema de pesquisas interno para responder de forma ágil às necessidades de insights estratégicos que uma startup como a em que estamos precisa. Mas nem sempre foi assim, já estive em Finanças, Estratégia, Trade Marketing.

Em atuações mais recentes, ocupava o cargo de Head de Shopper e Brand Innovation na Kimberly-Clark, atuando diretamente no lançamento de produtos e iniciativas de redução de consumo de plástico junto aos principais clientes da companhia. Na Diageo, líder global de destilados, permaneci por 7 anos e tive a oportunidade de representar o Brasil no Future Hub da companhia em Londres. Fui responsável por conectar tendências e *produtizá-las*, com foco na América Latina e Ásia-Pacífico.

Sou formada em Administração de Empresas pelo Mackenzie. Tive algumas super chances: uma de cursar MBA em Economia Colaborativa pela Universidade de Coimbra, outra de cursar Finanças pela FIA-SP e, anos depois, uma pós-graduação em Comportamento e Neurociências pela PUCRS, onde me senti no lugar e momento certos da vida.

2. Como você descreveria a função e as atividades da área de Customer Insights em diferentes tipos de empresas, considerando maturidades, segmentos e orçamentos? Há diferenças entre empresas de natureza de tecnologia versus aquelas mais tradicionais no que diz respeito à orientação ao uso de estudos de mercado?

Com base em minhas experiências, ora como responsável pelas áreas, ora como consumidora delas, há diferenças notáveis.

Grandes multinacionais de bens de consumo, presentes em diversos países e que se estruturam matricialmente, possuem extrema organização em seus processos, com papéis e responsabilidades muito bem definidos, e são incapazes de gerar quaisquer tipos de dúvidas de suas áreas de atuação e nível de influência hierárquica.

Aparentemente, tudo funciona. Por outro lado, mesmo que utilizem processos ágeis e treinem suas equipes para tal, esbarram sempre em processos engessados de esferas muito maiores; não se espera menos de 6 meses a 1 ano para que um MVP mais simples possa estar na rua. É de se entender, já que há ISO, Anvisa e todos os demais órgãos regulatórios de olho em cada etapa de desenvolvimento de um produto. Tudo tem início e fim pela área de CMI. Ou seja, desde a concepção da ideia de inovação e conexão com sinais fracos da sociedade, até os testes de aceitação e desempenho pós-lançamento.

Empresas de tecnologia estão em outro estágio de amadurecimento e modelos de gestão. Apesar de pecarem por vezes pela extrema ausência de mínimos processos e responsabilidades definidas, absolutamente tudo é mais rápido. Enquanto nas empresas de bens de consumo estabelecer novas tendências faz parte de Consumer Insights, em empresas de tecnologia a área fica mais à mercê do desenvolvimento do *pipeline* de produtos que podem prezar por caminhos mil: aumento de margem, disrupção real do mercado, apenas um *add on*, um MVP, correção de algum problema. Tudo é mais fluido, em tempo real.

O segredo está em conhecer profundamente a estratégia por trás de cada negócio de tecnologia e escolher os parceiros certos, que contenham a amostra de clientes certos e, assim, fazer as perguntas certas para minimizar quaisquer tipos de riscos.

3. Como líder de uma área especializada em pesquisas, quais são as perguntas-chaves que você faz quando um estudo é solicitado? Como definir o *briefing* ideal para garantir resultados relevantes? Quais são os erros de expectativas mais comuns e como evitá-los?

Sem dúvida, a principal pergunta a ser respondida é "qual problema/dúvida você tem e precisa de ajuda para tentar pensar em

soluções?”. Tenha em mente que absolutamente tudo parte da definição do problema de estudo, como em um TCC, MBA, mestrado ou doutorado. Estamos a todo tempo, como seres humanos, tentando responder às perguntas ainda insolúveis, graves ou não. É aí que o *briefing* se faz essencial. Deixar estas reflexões sobre problemas a serem descobertos sem um bom *briefing* é o caminho perfeito para pesquisas mal formuladas e que perdem seu valor.

Um bom *briefing* garante que profissionais de Consumer Insights entendam o problema ou dúvida que merece atenção e façam as perguntas corretas aos interessados. Levantam-se hipóteses em conjunto, pensa-se no melhor público para respondê-las, definem-se responsáveis por aprovar o roteiro de perguntas e a melhor metodologia para o que se quer descobrir. Definitivamente não é um trabalho solitário.

Há três grandes erros que não deveriam ser comuns e são facilmente evitados:

- Perguntas desconexas e descontextualizadas, que impedem conclusões;
- Escolha de metodologias erradas, inclusive os métodos estatísticos de análise;
- Escolha incorreta da amostra de respondentes, seja por características que não condizem com o que se quer descobrir ou por recrutarem pessoas que não sejam isentas sobre a empresa ou as questões analisadas.

4. Quais estratégias criativas você já utilizou (ou presenciou o uso) para coletar e analisar dados a partir de fontes gratuitas ou de baixo custo? Quais são os relatórios públicos disponíveis que você recomenda para consulta?

Por mais que uma empresa tenha condições de investir em institutos de pesquisa, banco de dados pagos ou ferramentas que lhe facilitem a vida, duvido que não haja incontáveis profissionais que se viraram

e continuam aportando valor às suas análises através de experiências gratuitas. Seria uma extrema perda de tempo se não! Alguns bons exemplos e dicas:

- Seja qual for a escolha do seu garimpo de ideias, certifique-se de que terá bons braços e cabeças para unir tudo o que vem em belos insights. Dedique tempo e muitos neurônios unindo tendências e buscando respostas aos seus negócios;
- Não perca, jamais, a oportunidade de utilizar dados disponíveis em suas organizações, desde que sigam as normas da LGPD. Transforme-os em informações relevantes e una estes insights a tantos demais que encontrará pela frente;
- Busque dados em sites gratuitos de sindicatos e associações das quais sua empresa faz parte. Além desses, existem incontáveis sites do Governo, prefeituras e municípios, tais como o do IBGE, da Secretaria da Cultura e Meio Ambiente, do BACEN e de secretarias dos municípios, com bases de dados gratuitas e atualizadas, a um cadastro de distância;
- Siga empresas sobre tendências e futurismo famosas, como as internacionais WGSN, Ipsos, Kantar, Nielsen, LSN:Global e Singularity, e as brasileiras O Futuro das Coisas, Aerolito, Iza Dezon e White Rabbit Trends;
- E, claro, não deixe de seguir pensadores que mudam o seu olhar para o mundo. Deixarei aqui os mais perenes, pois diariamente nos deparamos com novos entrantes nesta categoria de futuristas que mudarão o mundo: Thiago Mattos, The Future Laboratory, Institute for the Future;
- Última dica: crie um perfil no Instagram ou Twitter APENAS para seguir estes conteúdos. Não precisa de nenhuma outra rede. Os principais estão nelas.

5. Ao desenvolver e comunicar produtos de tecnologia, é natural pensarmos no consumidor brasileiro como a realidade próxima a cada um de nós, pois é com ela que temos familiaridade. Como é possível obter uma visão além da "bolha" (geográfica, demográfica e comportamental) e

compreender aspectos mais amplos da sociedade, buscando atender às necessidades de forma mais inclusiva e eficaz?

Trabalhar com Consumer Insights é trabalhar com e sobre humanos. Em épocas de Inteligência Artificial (e ainda mais a generativa), não perder este olhar é fundamental. Muitas empresas são diversas, e há números impressionantes sobre o quanto evoluem em recrutar pessoas de etnias e orientações diversas, mas há pouquíssimas que de fato fazem um belo trabalho sobre inclusão. Sem diversidade e inclusão juntas, torça para que sua estratégia de inovação esteja correta.

Essa pergunta me fez lembrar uma discussão recente com demais colegas de profissão. Um deles relatou uma contratação num contexto de vaga afirmativa e, após meses de busca, apostaram em um profissional, mesmo sabendo de suas limitações e os esforços que seriam necessários para, de fato, incluí-lo à cultura e ao papel que deveria desenvolver na organização. Meses se passaram, seu nome e percentual de participação nas OKRs de diversidade estampavam os resultados do time de RH com sucesso, mas nunca nada foi feito para realmente incluí-lo. Segundo o depoimento, não faltaram esforços da equipe direta e demais colaboradores pares dessa pessoa. Mas a boa vontade e ações foram insuficientes para o tamanho do desafio, que deveria ser de todos. Este colaborador, jovem, iniciou sua carreira em grandes startups e em todas elas adentrou por processos de vagas afirmativas. Ele relatava que em nenhuma delas fez mais do que o operacional. Não lhe era dada a chance de analisar, elaborar pensamentos e desenvolver seu potencial de criação de insights, de acordo com a sua realidade.

O que mais vemos hoje em empresas, principalmente as jovens, são profissionais homogêneos em suas histórias de vida, seus estudos, suas oportunidades e carreira profissional. Faça um teste e observe ao seu redor: são as mesmas conversas, mesmas séries, hobbies, restaurantes, roda de amigos em comum e férias nos mesmos lugares de todos os demais.

O Brasil é gigante demais para se restringir a poucas ruas de São Paulo. As pessoas que mais admiro em minha profissão são as que experimentam, viajam mais pelo Brasil do que para fora dele, intencionalmente buscam conhecimento fora dos locais óbvios e não seguem gurus com fórmulas milagrosas de sucesso e respostas. Fuja de ir atrás apenas do óbvio, mas não ignore que ele também existe. Pessoas também são óbvias; para o seu bem, mantenha-as por perto, mas não seja uma delas.

6. Você poderia compartilhar um caso de sucesso em que uma empresa, após realizar estudos de mercado, revisou suas perspectivas estratégicas ao descobrir que estava operando em um mercado de baixo potencial ou ao identificar oportunidades maiores e não exploradas?

Há alguns anos, tive a oportunidade de trabalhar em um dos maiores fabricantes de bens de consumo do mundo, na indústria de higiene. Muitos projetos, muitas inovações, muitos dados e pouquíssimos insights. Cuidava-se muito dos clientes B2B e o entendimento dos comportamentos sobre o *shopper* e consumidores eram deixados em segundo plano. Uma das grandes iniciativas da área de Inovação, estrutura da qual eu fazia parte, foi detalhar a jornada de vida deste público e não apenas um olhar enviesado para o consumo do produto em si. O que estava por trás dessa escolha? O quanto o momento de vida daquele consumidor influenciava suas decisões?

Após mais de um ano abordando diversas metodologias, ficou claro que, mesmo sem termos nenhuma intencionalidade até então, éramos uma empresa capaz de entregar produtos que acompanhavam a jornada de vida daqueles consumidores. Da infância à velhice. Conclusão: comunicação do grupo e não apenas das marcas individualmente, mudanças na disposição dos produtos nas gôndolas e recomendações nos e-commerces, e criação de uma régua de relacionamento constante que acompanhasse, de fato, as mudanças de vida. Resultados: aumento significativo de *share* em

marcas e categorias e ganhos de margem por conta de aumento da eficiência. Ganha-ganha para todos: indústria, varejo e clientes.

7. Como você recomenda que profissionais de Product Marketing utilizem os insights de inteligência de mercado para impulsionar o sucesso de seus produtos?

Para mim, a resposta mais óbvia e certeira está em criar uma belíssima relação entre ambas as áreas. Entender o quão interdependentes elas são e o valor que isso criará na organização e em suas carreiras fará todo o esforço de construção valer a pena. Mas cuidado, há linhas tênues entre PMM, Consumer Insights e, inclusive, UX Research. Por isso, algumas dicas praticadas por mim e outras profissionais que foram muito bem-sucedidas:

- Construa uma bela matriz RASCI (*Roles and Responsibilities*) para colorir as áreas cinzentas:
    - **R (Responsável):** a quem cabe cumprir aquela tarefa ou o projeto em si;
    - **A (Aprovador):** quem deverá aprovar as decisões de cada etapa e ao final do projeto;
    - **S (Suporte):** quem são os times ou colaboradores que suportarão com dados e análises cada etapa do processo;
    - **C (Consultor):** muitas vezes são os próprios mentores do projeto. Cabe ao consultor ajudar a decidir situações conflituosas ou que exigem um nível mais sofisticado de interpretação;
    - **I (Informado):** quem são as áreas e colaboradores que deverão apenas ser informados sobre o andamento de cada etapa e certamente deverão estar presentes ao final.
- Tenha um profissional de Consumer Insights (se possível, dedicado) como seu ponto focal. Essa pessoa deve entender tanto do *business* quanto você. Tenha esta pessoa como seu braço direito nos projetos e mantenha-a informada sobre as principais decisões de negócio, sendo a ponte entre Produto e ele;

- Como PMM, tenha clareza de quais são os pontos de dor, hipóteses e dúvidas que quer responder junto à CMI;
- Apoie-se em dados construídos e use-os a favor da organização para eliminar *gut feelings* excessivos e demais achismos sem embasamento.

8. Agora, gostaríamos de lhe dar espaço livre para compartilhar dicas, conselhos e conceitos adicionais que considera relevantes para os leitores e leitoras deste livro.

Desmistifique algo que certamente ronda seus pensamentos: pesquisar não necessariamente demanda investimento nem é luxo para poucos. Ser uma pequena empresa ou microempreendedor não é desculpa para cometer o erro de não conhecer o seu cliente. Entenda: tudo, absolutamente tudo, começa com uma hipótese, uma bela ideia, um chute que precisa ser validado. Todos os consumidores, de todas as indústrias e de todos os lugares do mundo, possuem dores e problemas esperando uma solução.

Você, como pessoa empreendedora ou colaboradora de uma empresa, seja qual for a área, deve ser *consumer-centric*: antes da solução, os esforços devem passar por exercer a empatia, a curiosidade e conhecer a fundo seus clientes. Entenda que o sucesso está em entregar o que ele precisa e não o que você consegue fazer ou se propôs a chegar. Todas as vezes em que exponho esse pensamento, vem o triplo de pessoas contrapondo com o exemplo da Apple e suas criações supérfluas. Está tudo bem pensar assim, mas há tantas e incontáveis dores realmente humanas sem resolução que eu, Soraia, prefiro focar minhas atenções em descobri-las para propor ações práticas, testáveis e escaláveis.

CAPÍTULO 4
Posicionamento de produtos

4.1 A importância de ter um posicionamento claro

Você já parou para pensar em por que, dentre tantas opções disponíveis no mercado, você tem um banco digital favorito? Embora essa pergunta tenha ficado com cara de comercial de *fintech*, a verdade é que a preferência dependerá de uma série de contextos. Mas, acredite, há sim diversos fatores que nos influenciam na hora de abrir uma conta para chamar de nossa, seja ela azul, preta, verde, laranja ou roxa.

Quando estamos com uma dor latente e precisamos tê-la resolvida, é natural fazermos pesquisas, conversarmos com amigos ou sermos, de fato, impactados por anúncios que aparecem "misteriosamente" enquanto estamos navegando na internet e pelas redes sociais. Ao evoluir no processo de tomada de decisão, consideramos uma série de aspectos para qualificar as opções:

- **Qualidade percebida.** Essa é talvez a consideração mais óbvia. Se percebemos que um produto é de maior qualidade do que outro, provavelmente escolhemos o de maior qualidade, especialmente se o preço for semelhante. No que tange à qualidade, estão em destaque a durabilidade, a confiabilidade e o desempenho;

- **Preço.** Este pode ser o fator determinante para nós, consumidores. No entanto, o preço interage com outros fatores de maneira complexa. Por exemplo, um preço mais alto pode realmente fazer um produto parecer de maior qualidade, o que aumenta o seu atrativo, mas, antes, vemos se o custo é coerente com o benefício proposto;

- **Necessidades individuais.** Esses são fatores que podem variar dependendo da situação específica em que nos encontramos. Isso pode incluir coisas como a urgência da necessidade do produto, a disponibilidade de alternativas e assim por diante. Além disso, é saber se o produto atende aos gostos e requisitos particulares;
- **Disponibilidade e conveniência.** A facilidade de encontrar o produto, as opções de compra e a conveniência da entrega também podem ser decisivos — vai dizer que você nunca comprou uma marca secundária porque a de sua predileção não estava disponível e você precisava ter aquela questão resolvida?;
- **Reputação da marca.** Há marcas que têm um grande impacto na nossa decisão de compra. Isso pode estar relacionado não apenas à percepção da qualidade dela, mas também a associações emocionais que temos, à identidade da marca e a como ela se encaixa na nossa autoimagem;
- **Avaliações e recomendações.** Descobrir mais sobre um determinado produto é muito mais fácil do que há alguns anos, algo que a tecnologia nos proporcionou com mais acesso a informações. As avaliações on-line (de pessoas comuns ou especialistas no assunto) e recomendações de amigos e familiares nos ajudam a ter uma compra mais consciente. O famoso "boca a boca", aliás, tem alto impacto nas nossas decisões e muitas vezes nos apegamos a ele para tomar uma decisão.

Algo interessante de observarmos é que os dois últimos quesitos dizem respeito à maneira como uma solução se posiciona no mercado; produtos e marcas de sucesso sabem da importância deles para a aquisição, retenção, engajamento e a saúde geral do negócio.

Elas entendem que ter um posicionamento eficaz é crítico não apenas para comunicar a proposta de valor, mas também para estabelecer uma via que torne a experiência de uso única, cativante e que gere diferenciação.

Nesse contexto, é impossível não citarmos a autora April Dunford. Em seu livro *Obviously Awesome* (2019), praticamente uma bíblia moderna sobre posicionamento, ela é enfática: "*Um ótimo posicionamento é capaz de criar uma mensagem principal que faz com que as pessoas percebam o seu produto, entendam seus benefícios e queiram comprá-lo*". Para April, essa "*mensagem principal*" deve ser erguida sobre três grandes pilares: a **diferenciação**, a **relevância** e a **credibilidade**. Ao aprofundar um pouco mais sobre cada um deles, vamos perceber que esta mensagem deve estar amarrada de forma coerente, para explicar não apenas o que seu produto é, mas tudo que ele representa em termos de geração de valor.

Figura 4.1: Pilares de mensagens

A *diferenciação* é sobre identificar os atributos únicos do produto e como ele se destaca dos concorrentes. A *relevância* garante que a estratégia de posicionamento esteja alinhada com as dores e preferências específicas do seu público-alvo. Por último, é na *credibilidade* que fornecemos evidências de que o produto cumpre as suas promessas – que é o ganho do cliente na ponta.

Como já dissemos anteriormente, neste livro não temos a intenção de "reinventar a roda" ou criar novos conceitos para assuntos que já são amplamente explorados. Nosso intuito é reunir as boas

referências e práticas atuais, trazendo o nosso conhecimento e aplicação, para que você consiga se inspirar e desenvolver um trabalho consistente no seu dia a dia. Por isso, consideramos como base a metodologia de posicionamento desenvolvida pela April Dunford, responsável por (re)posicionar mais de 200 produtos mundialmente, além de ser uma referência no mercado quando o assunto é posicionamento de produtos.

Agora que temos o conceito, podemos começar explorando duas grandes questões:

1. *Como saber se o meu produto está bem-posicionado?*
2. *Se não estiver, como faço para posicioná-lo com sucesso?*

Vamos respondê-las.

Como saber se o meu produto está bem-posicionado?

Para responder à primeira questão, vamos relembrar o capítulo anterior. No tópico de *Análise Competitiva*, vimos que, na homepage do RD Station, eles destacavam a seguinte afirmação: "*RD Station: Plataforma de Marketing Digital e Vendas nº 1 no Brasil*". Obviamente, uma única frase não pode ou deve resumir todo um trabalho de posicionamento de produto, mas, definitivamente, é um claro desdobramento de um.

Logo, na homepage da RD Station, além da chamada principal, os três pilares elencados pela April Dunford são observados da seguinte forma:

- A **diferenciação** materializa-se nas funcionalidades oferecidas pela solução (CRM, criação de *landing pages*, automação de e-mail etc.);
- A **relevância** mostra a resolução da dor, com a frase: "*Gere mais clientes / leads / vendas para seu negócio*" (contendo exemplos no aumento de leads e vendas de alguns clientes);
- A **credibilidade** é a evidência de impacto na ponta, com a afirmação "*+40 mil empresas usam RD Station*" e alguns logos

de empresas conhecidas no país e que sustentam a predileção pela solução.

Para avaliar quantitativamente a eficácia de um posicionamento de produto, listamos a seguir alguns pontos de extrema importância:

- **A concorrência.** Você consegue dizer se o número de seus concorrentes diretos hoje é o mesmo que você tinha há 12 meses? Talvez o seu produto esteja em um momento de alta competitividade e eles começaram a se aproximar cada vez mais de como você resolve as dores dos clientes (as mesmas funcionalidades), com o mesmo preço/envelopamento, usando até versões da sua paleta de cores (para propositalmente confundir os clientes, que já associavam o seu produto como a solução referência no mercado). Mais concorrentes disputando um mesmo mercado tornam a decisão mais confusa para o consumidor final, e isso pode impactar o número de vendas e clientes que você tem hoje;

- **O aumento das objeções.** Faça um levantamento junto ao time de Suporte ou ao time de Customer Success e veja se os interessados (e clientes ativos também) têm feito mais perguntas sobre como funciona o produto e as suas funcionalidades. Indicadores como o percentual de questões que estes times recebem sobre pontos específicos podem direcionar se o seu posicionamento está desalinhado;

- **O tempo de fechamento.** Independente do seu mercado ou segmento, se você tem um histórico de vendas – e remove obviamente datas sazonais –, você pode perceber se o tempo para fechar uma venda mudou. Isso pode estar acontecendo porque o seu público não está entendendo a sua proposta de valor e o tempo para fechar negócio está se estendendo;

- **Alta rotatividade dos clientes.** Se o *churn* tem sido um problema recente no seu negócio, isso pode ser um indicativo de que o seu produto precisa de algum ajuste no

posicionamento. Os seus clientes podem estar com expectativas diferentes sobre as funcionalidades que você deveria oferecer e devem estar buscando outras soluções para resolverem suas dores.

Para responder à segunda pergunta — *se o meu produto não estiver bem posicionado, como faço para posicioná-lo com sucesso?* —, vamos a um momento "mão na massa". Convidamos você para um passo a passo explicativo de como executar uma *sessão de cocriação* utilizando o framework desenvolvido pela April Dunford. Você conhecerá as boas práticas de como aplicar essa dinâmica com base em nossas experiências, referências e dicas.

4.2 Posicionamento de produto na prática: um exercício passo a passo

Este exercício de cocriação será dividido em três etapas:

1. **Preparação:** definição dos envolvidos, busca pelos dados e construção dos templates;
2. **Sessões de trabalho:** as dinâmicas que serão desenvolvidas;
3. **Desdobramento:** tudo o que acontece depois que o posicionamento foi definido.

1. Preparação

Quem deve estar envolvido

Como o trabalho de posicionamento é bastante estratégico, envolver as pessoas certas é chave para um resultado sólido. O grupo de trabalho deve ser composto por um time *cross-hierarquias*, ou seja, equilibrado entre líderes sêniores, que agregarão uma visão de alto nível do negócio e do mercado, e profissionais mais próximos da

ponta, que trarão visibilidade tangível da realidade da solução, com suas fortalezas e limitações.

Além disso, o grupo ideal de trabalho deve ser multidisciplinar: considere convidar Product Manager, Product Designer, Gerente de Vendas, de Customer Success e, dependendo do tamanho da empresa, até mesmo alguma liderança executiva, como uma pessoa fundadora — o que pode ser um grande trunfo na etapa de *desdobramento*, pois essa pessoa atuará como promotora da aplicação do posicionamento desenvolvido.

Já vimos workshops muito bem-sucedidos que contaram com pessoas desenvolvedoras e profissionais de Branding, que puderam colaborar com pontos de vista bastante inusitados e complementares aos do grupo. O ideal é entender o seu contexto e convidar quem de fato pode gerar valor. Para uma sessão interativa e com foco, recomendamos a participação de cinco ou seis pessoas, sem contar os mediadores.

Dados e informações importantes

Para sessões de trabalho bem produtivas, é valioso que haja um nivelamento inicial. Para isso, nada melhor do que trazer dados e informações concretas, além de um bom contexto do mercado, situando a discussão que virá. Invista tempo na construção desse material, que deve ser enviado aos participantes antecipadamente para leitura assíncrona. Ele deixará claro quais temas serão discutidos (ou não) na sessão de trabalho, o que pode ser chave para refinar a lista de participantes. Isso porque a pessoa convidada, ao ler o material e eventualmente entender que não terá tanto a aportar, poderá recomendar alguém para substituí-la; da mesma forma, poderá sugerir inclusão de pessoas que você não havia considerado, após compreender o que será abordado. Isso facilitará bastante a vida dos mediadores, já que o grupo estará com as expectativas e contexto alinhados.

O envio de uma pré-leitura demonstra valorização do tempo dos participantes, nivela o conhecimento, permitindo discussões sintonizadas, e estabelece os assuntos que serão (ou não) tratados na dinâmica.

Alguns insumos recomendados:

- **SWOT atualizada.** Já falamos da importância de ter uma análise SWOT do seu produto, mas a questão aqui é: *quando foi a última vez que ela foi revisitada?* Grande atenção para as **fortalezas** do produto, que poderão ser bem utilizadas mais à frente;
- **Visão corporativa.** É ideal que o posicionamento de cada produto se conecte ao propósito macro da companhia. Assim, cada solução oferecida pela empresa servirá como potencializadora da marca, gerando consistência entre mensagens e experiência. Tudo isso constrói reputação e credibilidade;
- **Dados externos.** Dados públicos do mercado que informem se o seu produto tem aumentado ou não sua fatia de mercado podem ser um ótimo início. Algumas empresas desenvolvem pesquisas de mercado com o público-alvo em geral;
- **Dados internos.** Faça muito proveito de informações qualitativas e quantitativas que você tem sobre o uso do seu produto e as experiências que os seus clientes têm com ele. Dados das ferramentas de Analytics, banco de dados, pesquisa com clientes, *leads*, depoimentos e objeções que são feitas pelos clientes: aqui vale tudo, até mesmo comentários que são deixados nas suas redes sociais, por exemplo. Se você puder, principalmente, quantificar as informações qualitativas, isso pode ser incrível na hora da sessão de posicionamento;
- **Value Proposition Canvas.** Esse framework desenvolvido pela empresa de consultoria Strategyzer é excelente para reunir informações sobre objetivos dos usuários, suas dores e ganhos ao utilizar o produto. Converse com o seu time de Produto, é

bem provável que ele já tenha os quadrantes deste framework documentados em algum lugar.

> *Você pode conferir o Value Proposition Canvas da Strategyzer no seguinte endereço: https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas.*

Esses são apenas alguns exemplos. Dependendo do contexto do seu produto, você pode ter outros recursos para trazer para a discussão. O objetivo é ter o máximo de dados para sustentar o seu posicionamento mais à frente.

Tempo necessário

Conseguir reunir tantas pessoas – algumas delas com agendas já bastante disputadas – em uma mesma sala não é tarefa fácil. Por isso, nós acreditamos que a valorização do tempo do outro começa com uma reflexão de quem deve estar envolvido e quanto tempo você vai precisar alocar nestes ativos valiosos.

Sessões de posicionamento vão depender de vários fatores, como o nível de senioridade dos envolvidos, o entrosamento do time e o quão profundamente as pessoas vão querer discutir determinados temas sobre o produto – sim, posicionar um produto pode demorar dias, semanas, talvez até meses.

No entanto, nós acreditamos que, se você tem à disposição um grupo de trabalho bem alinhado e focado em fazer acontecer, em duas sessões de uma hora e meia você consegue ter algo bem amarrado, demandando apenas um polimento final. Na hora de enviar o convite, certifique-se de dar contexto da necessidade do exercício.

Preparando o framework

Para tornar o exercício o mais colaborativo e interativo possível, recomendamos o uso de alguma ferramenta de cocriação como Miro

ou FigJam. Verifique se a empresa já possui conta corporativa em alguma dessas plataformas: geralmente, elas são utilizadas pelo time de Design de Produto.

No topo, inclua o nome do produto, dos participantes e a data de realização, pois a ideia é que você inclua o framework preenchido na lista de materiais de consulta quando o trabalho for concluído. Crie os quadrantes com antecedência; é esperado que você tenha algo mais ou menos assim:

Figura 4.2: Framework de posicionamento de produto

Lembre-se de garantir que todos os participantes tenham acesso ao framework, evitando desgastes e perda de tempo no momento do workshop.

2. As sessões de trabalho

Com todas as pessoas alinhadas e os dados mais importantes em mãos, chegou o momento de usar o framework de April Dunford,

que é composto pelas seguintes cinco etapas:

- I. As alternativas competitivas;
- II. Os atributos únicos;
- III. O valor gerado;
- IV. A segmentação;
- V. A categoria de mercado.

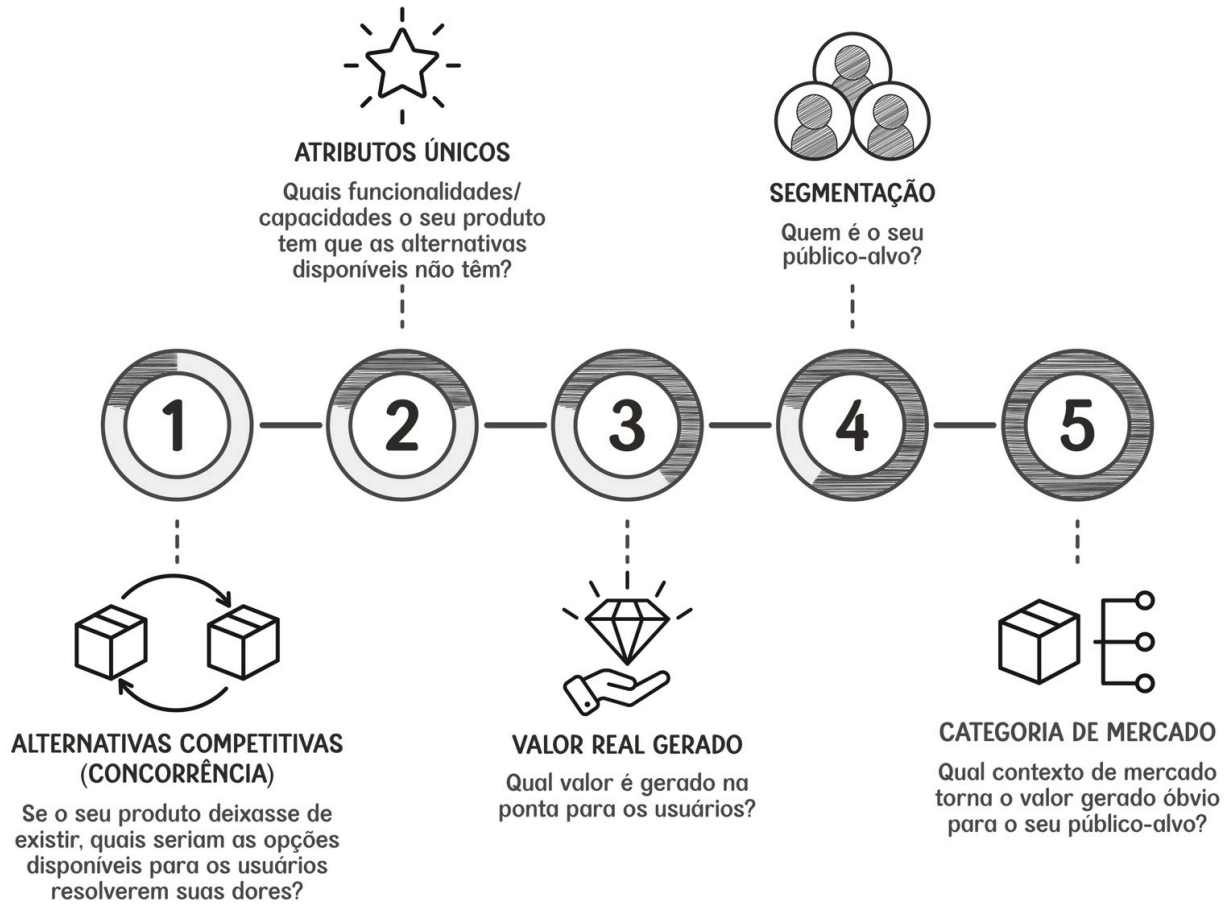

Figura 4.3: Passo a passo de posicionamento

Recomendamos que você divida o tempo da sessão de trabalho desta forma:

- Introdução: 15 minutos;
- Parte A: 35 minutos;
- Parte B: 35 minutos;
- Encerramento: 5 minutos.

Em resumo, na introdução, você deve dar as boas-vindas, retomar o contexto, mencionar os nomes e áreas de cada um dos participantes e explicar como o exercício acontecerá. Na parte A, o time deverá adicionar seus *post-its* em cada um dos quadrantes e, na parte B, deverá organizá-los e priorizá-los. Para fechar, reserve os cinco minutos finais para amarrar os próximos passos e agradecer. Agora, vamos entender em detalhes como realizar as partes A e B.

Parte A – Inserindo informações

I. Alternativas competitivas (Concorrência)

Inicie a parte A da sessão com a seguinte pergunta: "*Se o seu produto deixasse de existir, quais seriam as opções disponíveis para os usuários resolverem suas dores?*". É importante considerar que, se o seu produto ainda não foi lançado (portanto, ainda não é uma solução concreta), a pergunta deve ser adaptada para: "*Atualmente, quais são as alternativas dos usuários para lidar com suas dores?*".

Reflita sobre as alternativas que os consumidores têm na ausência do seu produto. Não se limite apenas aos concorrentes diretos, pois nem sempre o concorrente é óbvio. Entre as alternativas, pode estar contratar alguém para realizar a atividade, fazer anotações em papel, improvisar em documentos digitais ou até "não fazer nada". Segundo April Dunford (2020), "*as empresas perdem cerca de 25% das vendas por tomar 'decisão alguma'. Seu posicionamento precisa destacá-lo contra o* status quo*, se você quiser convencer os seus clientes a tomar uma decisão*".

II. Atributos únicos

O que torna o seu produto único para o usuário final? Quais coisas só o seu produto faz? É mais rápido? Mais leve? Mais simples? Mais

barato? Mais completo? O modelo de negócio é mais sustentável? Sua rede de suprimentos é vasta? Sua força de vendas é capilarizada? Seu processo é fluido e digital? Talvez seja uma funcionalidade exclusiva, uma comunidade diferenciada, um suporte eficiente, até mesmo um *cashback* nas compras: definitivamente, o seu produto deve ter algo exclusivo e diferenciado para oferecer.

O time deve ser o mais honesto possível para evitar adicionar funcionalidades supérfluas ou características que não sejam genuinamente singulares. Ter algo único (e bem comunicado) é o que vai destacar o seu produto da concorrência. Caso não haja pelo menos um elemento exclusivo minimamente poderoso no produto, esta pode ser uma excelente oportunidade para provocar uma reflexão a respeito disso com os times de negócios. Comunicação, sozinha, não é capaz de criar diferenciação.

III. Valor real gerado

Agora é hora do *de/para*, ou seja, transformar a lista de atributos em benefícios concretos, que podem ser baseados em sentimentos e emoções ou em ganhos objetivos. Algumas formas de entregar valor são: economizar tempo, reduzir custos, proporcionar tranquilidade, gerar eficiência, aumentar o controle, fazer mais negócios, minimizar preocupações e fomentar a confiança. Para cada atributo listado deve existir um valor direto gerado, objetivo ou subjetivo. Veja estes exemplos:

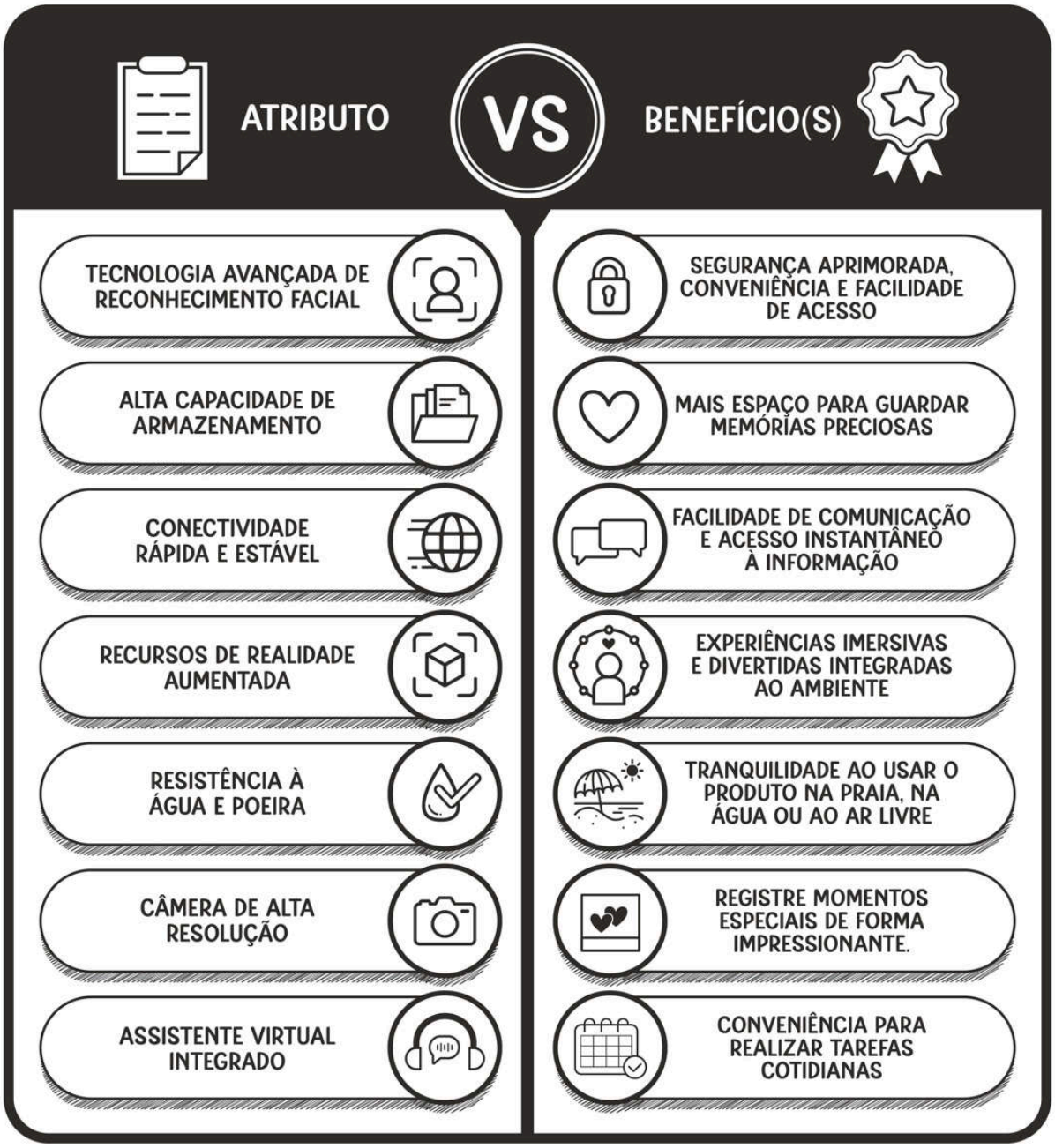

Figura 4.4: Tabela com exemplos de atributos e benefícios

Vale reforçar que estas ainda não são as mensagens publicitárias que você utilizará externamente: todo o trabalho de posicionamento é de uso interno e será insumo para o exercício no *guia de comunicação*, que virá na sequência. Esta etapa serve para tangibilizar a entrega de valor do produto e será chave na etapa de

mensagens, para que você evite o erro comum de comunicar o que o produto é capaz de fazer tecnicamente em vez de comunicar os benefícios que ele pode proporcionar à vida das pessoas.

Uma ótima forma de capturar o valor gerado é por meio de depoimentos de seus clientes. Neles, os usuários tendem a destacar como o produto impacta suas vidas. Reúna estes comentários, que podem estar em fontes como Suporte, Vendas e Redes Sociais, e traga os insumos para a reflexão em grupo.

IV. Segmentação

Este é o momento de alinhar com o grupo quem é o seu público-alvo. Para quem tudo isso importa? Não adianta ser genérico: quanto mais específica for a sua descrição, melhor. Siga os aprendizados do capítulo 3: busque sair do lugar comum e aprofunde seu conhecimento sobre suas audiências.

É muito importante que você provoque discussões sobre o seu público-alvo com o time – lembrando que, quem tenta falar com todo mundo se torna impreciso e irrelevante. Por exemplo, se o seu produto é um banco digital que tem como foco jovens profissionais de grandes metrópoles, que valorizam comer fora, porém pagando barato, você já pode ter uma ideia sobre suas ambições, aspirações e desafios para traçar perfis geográficos, demográficos e psicográficos específicos.

No framework, não é necessário colocar um alto nível de detalhamento, incluindo renda, idade e motores sentimentais. Busque sintetizar o que é mais importante para discernir uma audiência da outra. No final do exercício, você pode e deve apontar materiais complementares, com links.

V. Categoria de mercado

Por último, você deve situar em qual categoria de mercado o seu produto está inserido. Quando as pessoas se deparam com um novo produto, elas procuram referências próprias. Em qual contexto o seu

produto será mais facilmente compreendido? A qual solução já conhecida ele se assemelha?

Pense nas empresas que lançam produtos realmente inovadores, ou seja, aqueles que inauguram uma categoria. Quando a Netflix surgiu, além de se lançar como produto, precisou educar a respeito do modelo de *streaming*. No início, muitas pessoas tiveram dificuldade para entender do que se tratava, mas rapidamente os concorrentes que vieram na sequência aproveitaram a construção que o pioneiro fez. A vantagem de ser o primeiro é se tornar sinônimo de categoria, posto que pode ser tomado por uma concorrência voraz; a desvantagem é ter trabalho redobrado no educacional.

É muito mais comum que empresas inovem em cima de soluções tradicionais, como transporte privado, banco, compra de passagens aéreas, hospedagem. Assim, pode ser um *hack* se posicionar como "a versão digital" de um mercado analógico. O risco é criar polarização e antipatia, justamente por aqueles classificados como "obsoletos" (exemplo: Uber x táxis). Há, ainda, aquelas que se lançam como concorrentes de empresas de tecnologia mais consolidadas, estabelecendo paralelos com elas – é o caso de muitas *fintechs*, por exemplo, e também de aplicativos de entrega (*delivery*). Deste modo, a recomendação é que sejam utilizados, sim, parâmetros de referência para facilitar o entendimento da sua audiência, mas com cuidado para não ofender na hora de comparar. Respeitar a concorrência é essencial, e fazer isso diz muito sobre os valores de uma organização.

Ao adicionar os *post-its*, o time poderá supersimplificar e não dedicar tanta atenção a essa categorização de mercado, preferindo ir por um caminho amplo como "mercado imobiliário", "recursos humanos" ou "educação". É muito importante investir tempo nessa reflexão, buscando enxergar-se a partir da perspectiva das pessoas "lá fora". Este talvez seja um dos passos mais importantes do trabalho de posicionamento, pois muitas empresas falham por tentar enquadrar

seus produtos em uma categoria, enquanto poderiam ser muito mais bem compreendidos se estivessem em outra.

Neste momento, é encerrada a parte da inserção de informações. O próximo passo é eliminar as redundâncias, afinal, muitos *post-its* poderão ser parecidos; deve-se, então, selecionar os *inputs* mais importantes para estruturar o pensamento. Caso haja contradição ou inconsistência, é importante que o grupo debata para chegar a um consenso.

Parte B – Priorização

Tem início agora a parte B, em que se deve escolher os *post-its* mais importantes de cada quadrante e levá-los para a área de "Selecionados". Lá, estarão os alicerces do que será o seu posicionamento.

Figura 4.5: Seleção dos principais post-its

A quantidade de *post-its* que o time deve selecionar é totalmente subjetiva. Há produtos que de fato têm muito a dizer e vão demandar um exercício de desapego e foco para que a mensagem final fique clara e redonda. Em outros, a quantidade de *post-its* pode deixar a desejar – nestes casos, recomendamos que haja estímulo e conversas aprofundadas para entender se os insumos são

suficientes. Não há um volume ideal: se poucos *post-its* de alta qualidade forem ricos o bastante, ótimo!

Com estes insumos, você poderá celebrar a conclusão do seu primeiro workshop! Após uma sessão tão densa, provavelmente todos estarão cansados, porém animados para ver o *output*. É possível até que algumas pessoas fiquem um pouco angustiadas após a reunião, pensando que há muito a ser feito, mas não há problema: um dos grandes ganhos do exercício é justamente provocar reflexões para evoluir.

Finalize a sessão agradecendo a participação de todos e informe os seus próximos passos, que são:

- Fazer um pente-fino no material para garantir que os *inputs* estão coerentes;
- Preparar a próxima sessão, que deverá ser agendada para poucos dias ou semanas à frente, cujo objetivo é tangibilizar os *outputs* na forma de redação.

3. Desdobramento

Neste segundo workshop, é esperado que as mesmas pessoas envolvidas, ou algumas delas, consigam realizar um exercício de produção textual do posicionamento, amarrando todos os pilares do framework. Considere convidar pessoas de *Copywriting* (redação) ou *Branding* para este momento, pois elas podem colaborar para destravar textos e trazer fluidez para a narrativa, além de poderem fornecer uma dose interessante de criatividade.

Rascunho

Figura 4.6: Rascunho da redação da declaração de posicionamento

Nesta seção, os participantes devem redigir alguns parágrafos consolidando os insumos dos quadrantes "atributos únicos", "valor gerado", "segmentação" e "categoria de mercado". O posicionamento final será fruto deste texto. Não deixe de conectar as *razões para acreditar*, que são os elementos que comprovam que o seu produto é capaz de fazer tais entregas de valor.

Compreendemos que a etapa de redação, quando realizada em grupo, pode ser desafiadora, uma vez que cada pessoa possui técnicas próprias. Uma abordagem eficiente é estabelecer um tempo para que cada participante elabore seu rascunho individualmente e, em seguida, compartilhe-o com o grupo, explicando sua linha de raciocínio durante a construção do texto. É fundamental deixar claro que esse momento não se destina a críticas e que não existem respostas certas ou erradas; o foco desta etapa é a união de diferentes perspectivas e pontos de vista.

Para ficar mais claro, vamos explorar um exemplo real: o posicionamento da escola PM3.

História pessoal (Bruno): *Depois de quase 5 anos gerando impacto na comunidade de Product Management no Brasil, a PM3 já tinha adquirido o status de ser a escola referência no mercado de tecnologia do país. Ao longo deste tempo, acumulamos algumas conquistas que não estavam devidamente destacadas no nosso posicionamento:*

- *O maior portfólio de cursos de Produto do mercado;*
- *Mais de 25 mil alunos e alunas matriculadas;*
- *Ter a maior comunidade de Produto do país (com mais de 13 mil membros), com aulas e mentorias ao vivo, munidas de muita troca e networking;*
- *Mais de 500 empresas clientes;*
- *Certificados considerados como diferencial em diversas vagas (mais de 15% delas citam a PM3 nas descrições);*
- *Centenas de artigos e dezenas de lives gratuitas para ajudar a comunidade a evoluir;*
- *Informar que fazemos parte do ecossistema de ensino do qual a Alura e a FIAP fazem parte.*

Além disso, queríamos contextualizar o público sobre aquele momento específico de mercado, quando as empresas estavam sendo cada vez mais criteriosas com as contratações de profissionais

de Produto. Todo esse exercício foi desenvolvido também para nos diferenciarmos cada vez mais dos concorrentes, pois percebemos claramente uma tentativa constante de se aproximarem do valor que estávamos entregando, sem de fato estarem aplicando como a gente fazia.

No final da sessão, na etapa de "Rascunho", depois de muitos parágrafos analisados, a gente fechou o seguinte posicionamento:

"A PM3 é referência na educação em Produtos Digitais no país. Somos uma escola com uma estrutura completa de ensino que desenvolve, forma, especializa e conecta profissionais da área, através de três principais pilares:

1. *O maior portfólio de cursos atualizados e aprofundados em Produto no Brasil;*
2. *Aprendizado contínuo, colaborativo e ao vivo na maior e mais ativa Comunidade de Produto do país;*
3. *Conteúdos gratuitos de rápido e fácil consumo para todos que buscam se desenvolver na área.*

Facilitamos o aprendizado em toda a jornada profissional dos alunos e alunas com materiais sempre atualizados, frameworks e cases *reais, instrutores renomados, liberdade para estudar em qualquer horário e local, espaços de prática orientada e networking de alto nível.*

Fazemos parte do maior ecossistema de educação e tecnologia do Brasil, junto com Alura e FIAP. Mais de 500 empresas confiam na nossa metodologia para capacitar seus colaboradores. Já guiamos mais de 25 mil profissionais pelas melhores práticas da área para superar os desafios do dia a dia, em um mercado cada vez mais competitivo, tornando-os ainda mais confiantes com o certificado mais reconhecido do mercado."

Os rascunhos devem servir para você, líder do processo, se inspirar para desenvolver o texto final. Assim, o *output* completo será um

conjunto do framework preenchido e do *positioning statement* (ou "declaração de posicionamento") oficial. Esse material servirá como a fonte da verdade, ao qual se poderá recorrer sempre que houver dúvida sobre a entrega de valor do produto.

Amarração

Após concluir o exercício de posicionamento, é importante compartilhar o resultado com as partes envolvidas e as lideranças relevantes. Colha os feedbacks e faça os eventuais refinamentos. Em um ambiente mais restrito e com o apoio da liderança, é recomendável promover discussões para certificar-se de alguns aspectos:

- Estávamos corretos na identificação dos nossos concorrentes diretos e indiretos?
- Nosso público-alvo foi definido adequadamente ou precisamos fazer ajustes na estratégia de Marketing?
- Quais habilidades e conhecimentos adicionais nossa equipe de vendas precisa adquirir?
- O *roadmap* de produto e as iniciativas de desenvolvimento estão alinhados com a nova posição que buscamos no mercado?

Essas reflexões são essenciais para garantir que as escolhas feitas estejam em consonância com a diferenciação que se deseja alcançar. Uma vez que os responsáveis pelo produto estejam satisfeitos com a direção do negócio, é importante compartilhar o material com todos os stakeholders. É fundamental que as pessoas entendam e possam utilizar efetivamente o posicionamento definido.

4.3 Quando devo revisitar o posicionamento?

Posicionamento é um trabalho vivo. Embora não seja necessário analisá-lo todas as semanas ou meses, devido à sua natureza estratégica, é importante dedicar atenção periódica a ele.

Recomendamos revisitá-lo sempre que o produto, o mercado ou a concorrência passarem por transformações evidentes — ou a cada seis meses, o que vier primeiro.

Mudanças de diversas naturezas podem impactar o posicionamento do seu produto. Por exemplo: caso um dos diferenciais competitivos destacados seja "ter a melhor equipe de suporte sempre à disposição" e a companhia, por razões estratégicas, decidir reduzir a disponibilidade do time de atendimento e, com isso, aumentar o tempo de resposta, isso é impacto certo na proposta de valor. Para piorar, pode ser que o competidor, justamente baseado nesta oportunidade ou simplesmente por acaso, implemente uma grande melhoria em seu CS, fazendo a promessa, que supostamente diferenciaria o seu produto, tornar-se uma mentira. Por isso, Product Marketers devem estar sempre muito antenados aos movimentos tanto da companhia quanto do mercado e da concorrência, mantendo os possíveis impactos ao posicionamento do produto em seu radar.

Infelizmente, não existe uma métrica precisa que determine a necessidade de revisão do posicionamento. No entanto, alguns sinais podem apontar para a obsolescência do trabalho realizado, sejam percepções qualitativas, como queixas do time Comercial, ou indicadores quantitativos, como aumento de objeções no processo de vendas, crescimento do volume de tickets no suporte e queda nas taxas de conversão.

> ***Dica**: Sempre registre, no próprio material, a data em que seu trabalho de posicionamento foi entregue e atualizado pela última vez. Isso facilitará na hora de determinar quando deve ser a próxima rodada de trabalho.*

Erros comuns em posicionamento

Para concluir a parte de posicionamento, é importante destacar os principais riscos de não dedicar atenção adequada ao tema:

- **Falta de clareza da proposta de valor.** Se o posicionamento não for bem definido, os potenciais clientes podem ter dificuldade em entender o que torna o produto único e valioso. Isso resulta em uma mensagem confusa que não se destaca no mercado;
- **Desconexão com o público-alvo.** Se o posicionamento não estiver alinhado com as necessidades, desejos e características da audiência ideal definida, o produto pode não atrair a atenção e o interesse dos clientes certos, levando a um baixo engajamento e conversões reduzidas;
- **Falta de diferenciação dos concorrentes.** Se o posicionamento não destacar os diferenciais competitivos do produto em relação aos concorrentes, ele pode ser visto como mais uma opção no mercado, sem nenhum valor único a oferecer. Isso resulta em uma competição acirrada e menor relevância para os clientes;
- **Falta de adaptação às mudanças.** Como já mencionado, se o posicionamento não for revisado e ajustado regularmente, o produto pode se tornar desatualizado em relação às mudanças nas necessidades do mercado, avanços tecnológicos e surgimento de novos concorrentes.
- **Não aproveitar a reputação corporativa.** Se a empresa possui credibilidade estabelecida, é um erro não utilizar este ativo no posicionamento do produto. Aproveitar a confiança conquistada pode ser uma vantagem competitiva significativa.

Esses sintomas indicam um posicionamento fraco do produto. Em contrapartida, um posicionamento sólido tem o poder de atrair e envolver os clientes-alvo, garantindo que eles compreendam o valor único oferecido pelo produto e, a partir disso, escolham-no em detrimento das alternativas existentes. Isso torna indiscutível a necessidade de dedicar tempo e esforço para desenvolver um posicionamento eficaz.

4.4 Messaging: guia de comunicação

Após definir o posicionamento do produto, a etapa seguinte é a **comunicação**. Também conhecida como ***messaging***, o objetivo dessa etapa é criar um conjunto de diretrizes que determinem como as pessoas devem falar sobre o produto *para fora*. Como dito anteriormente, o posicionamento é um material de uso interno, que ganha vida por meio da comunicação. É por meio das mensagens que se manifesta o valor que o produto se propõe a entregar. Como diz Misha Chellam (2018):

> *"Product Marketers atuam como tradutores entre o que o produto faz e o que o cliente valoriza."*

Ter um trabalho eficiente de comunicação de produtos traz uma série de benefícios, sendo o primeiro deles a *consistência*. A repetição de mensagens poderosas ajuda a posicionar o produto no lugar desejado no mercado. Sem diretrizes claras, as diferentes áreas da empresa tentarão criar ou reproduzir mensagens por conta própria, com base em atributos que cada uma considera serem os mais valiosos, resultando em descrições desconexas e perda de tempo. Ter este guia aumenta as chances de a mensagem ser transmitida uniformemente em todos os pontos de contato, como site, redes sociais, e-mails, campanhas, FAQs, materiais de suporte a vendas e eventos. É claro que as mensagens poderão variar para se adaptar à natureza de cada canal, mas é ideal que elas sejam coerentes entre si e, juntas, construam a razão de existir e a entrega de valor do produto.

Outro ganho importante do desenvolvimento do "guia de mensagem ou comunicação" é o *empoderamento das equipes*, mentalidade especialmente importante no caso de empresas em que os times de Product Marketing são enxutos. É fundamental garantir que PMMs atuem de maneira estratégica e escalável, sem se tornarem um gargalo no desenvolvimento ou aprovação de materiais das áreas.

Nesse contexto, as diretrizes de comunicação desempenham um papel-chave: ao fornecer direcionamentos claros e abrangentes, o guia capacita as equipes a atuarem de forma autônoma, garantindo agilidade nos processos, bastando copiar e colar as mensagens que foram desenvolvidas cuidadosamente a partir de um trabalho sólido de bases. Isso também libera PMMs para concentrarem seus esforços em atividades de alto impacto e projetos proprietários estratégicos. Dessa forma, o guia não apenas fortalece a comunicação do produto, mas também impulsiona a eficiência e a agilidade de toda a companhia.

Com a consciência da importância deste material, podemos avançar para a sua construção. Há diversos frameworks para construção de mensagens disponíveis, alguns mais extensos e outros mais compactos. Nós preferimos os mais enxutos: materiais complexos podem ser redundantes e cansativos; são menos "viralizáveis" na companhia e muito mais trabalhosos para atualizar.

Além disso, é fundamental que seu conteúdo seja simples e claro. A simplicidade é essencial para garantir que as mensagens sejam compreensíveis e acessíveis, fugindo de termos complexos, abreviações ou jargões técnicos, e a clareza é importante para transmitir os benefícios e as características do produto de forma precisa e concisa, evitando ambiguidades. Boas mensagens de produto fazem o complexo ser compreensível.

É impossível falar de comunicação de produtos sem falar de **marca**. Esse assunto é denso e requer um tópico próprio, por ser cheio de conceitos que podem ser pouco familiares. Antes de entrarmos nele, veja, a seguir, o template de mensagens que recomendamos que você desenvolva para seus produtos:

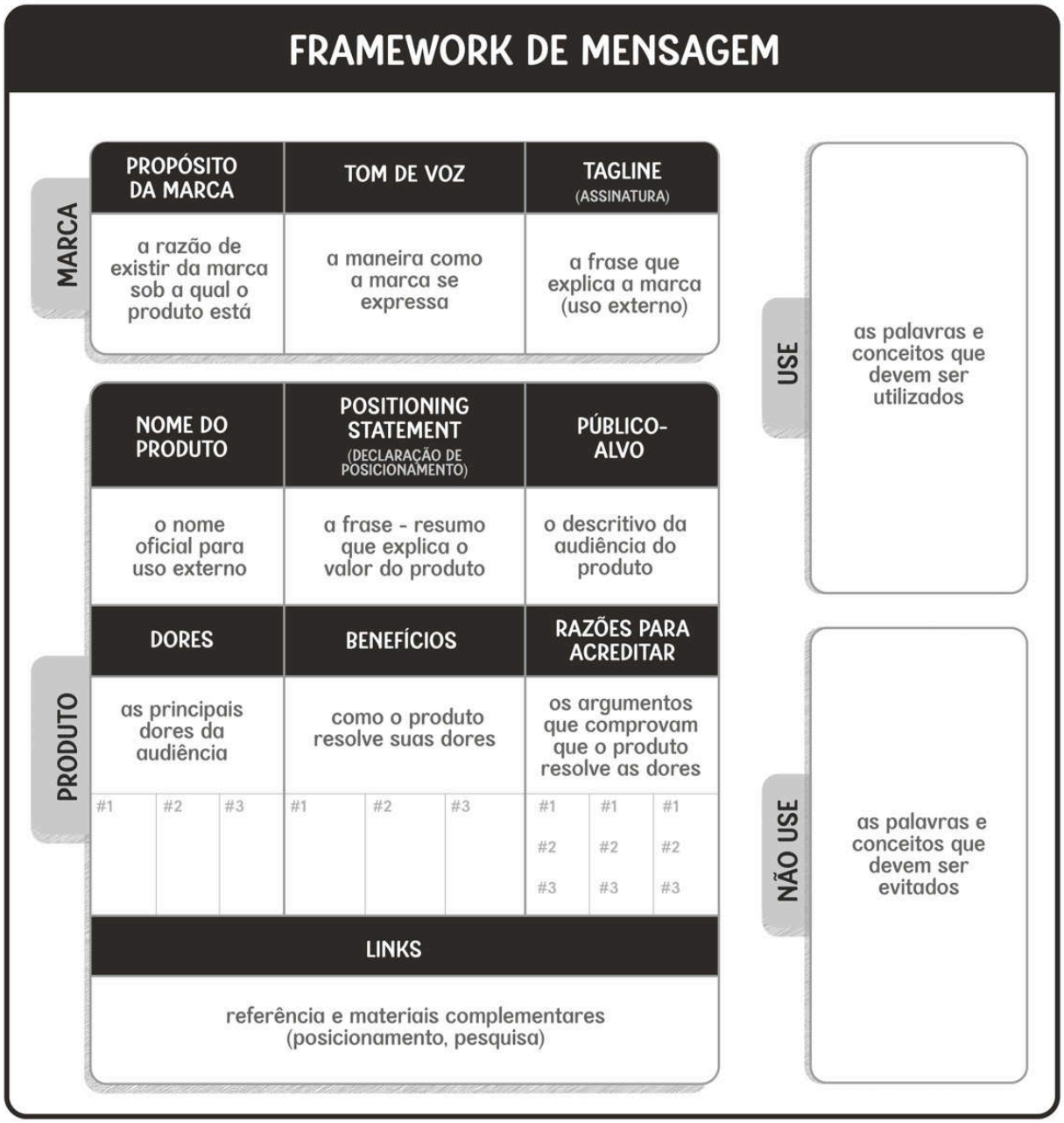

Figura 4.7: Framework de mensagens - guia de comunicação simplificado

Vamos começar explicando a parte de **produto** do framework. Começamos com o nome oficial da solução, de uso externo; depois, trazemos a declaração de posicionamento, que é um dos *outputs* do exercício de posicionamento, e então falamos brevemente sobre o público-alvo. Na sequência, explicamos quais são suas principais dores, como o produto as resolve e as comprovações da entrega de

valor (funcionalidades e características). Finalize com as referências e materiais complementares, que serão muito úteis para quem busca maior aprofundamento.

Os recortes de **use** e **não use** da lateral são bem importantes. Neles, você deve explicar o que o produto faz e não faz e o que se deve ou não falar a respeito dele. Alguns termos incorretos podem estar amplamente disseminados no discurso das pessoas: é nesses campos que você deve mencioná-los e apontar as correções, além de mostrar o caminho certo.

Caso você perceba que tudo isso parece complexo demais para os stakeholders, especialmente para aqueles de fora do Marketing, você pode explorar cada uma das linhas desse framework em um slide dedicado, trazendo exemplos. Facilite o entendimento com referências clássicas: ao falar de *tagline*, mostre primeiro as de marcas famosas como "*Just do it*", da Nike, e "*Keep walking*", da Johnnie Walker, e então apresente as suas. Caso você ou outros times de PMM já tenham feito trabalho semelhante para outros produtos na companhia, você também pode trazê-los para estabelecer paralelos. De qualquer forma, não deixe de trazer o resumo de uma página em seu material, fomentando a adoção de seu conteúdo.

Para desenvolver um guia de comunicação de produto com sucesso, é essencial ter um profundo entendimento das características do seu produto e da sua proposta de valor. Por isso, caso você esteja com dificuldades para criá-lo ou sinta que suas mensagens estão ficando truncadas, é possível que você esteja com dificuldades para compreender a solução em si. Neste caso, volte algumas casas e estude sobre ele, percorrendo a jornada dos clientes e tirando eventuais dúvidas com os times de Produto, Design e Customer Success, além de revisitar todo o processo de posicionamento que você conduziu.

Apresentar o produto de forma clara e compreensível é fundamental para o sucesso da comunicação. Uma abordagem eficaz é se

perguntar: "*Se eu explicar o produto para minha mãe, ela vai entender?*". Essa perspectiva ajuda a simplificar a mensagem e transmitir os benefícios de forma acessível e direta. Lembre-se: as mensagens devem comunicar a **diferenciação**, a **relevância** e a **credibilidade** do produto.

Testar e ajustar as mensagens é fundamental para otimizar a comunicação. Se você tiver pouca experiência na liderança desse processo, é bem provável que não acerte de primeira, o que é bastante natural. Não é porque o grupo de trabalho ou a liderança da companhia aprovou as mensagens desenvolvidas que elas vão ressoar com o público-alvo; por isso, testar é fundamental. Para fazer isso, é possível conduzir pesquisas de mercado e coletar feedback qualitativo e quantitativo por meio de questionários, entrevistas ou grupos focais. Outra opção é realizar testes A/B em campanhas de marketing, expondo diferentes grupos de pessoas a mensagens variadas e medindo as taxas de engajamento, conversão e retenção.

Além disso, por meio de equipes de suporte e atendimento ao cliente, é possível acompanhar as interações dos clientes com o produto e analisar suas objeções e feedbacks. Essas estratégias ajudam a validar a eficácia das mensagens e a ajustá-las de acordo com as preferências e necessidades do público-alvo. Ah, não se esqueça de validar com o time jurídico, que poderá apontar potenciais riscos advindos de promessas errôneas de mensagens.

Com todas as mensagens devidamente desenvolvidas e validadas interna e externamente, é hora de implementá-las nos pontos de contato. Revise e atualize os materiais de comunicação do produto, tanto em canais "*above the line*" (ATL) quanto em canais "*below the line*" (BTL). Os materiais ATL incluem o site da empresa, vídeos promocionais e apresentações comerciais, enquanto os materiais BTL englobam a comunicação durante o processo de *onboarding*, réguas e suporte ao cliente.

Lembre-se: a melhoria contínua é essencial para o sucesso da comunicação do produto. Monitorar constantemente o feedback dos clientes, realizar pesquisas de mercado e acompanhar as tendências da indústria ajudam a adaptar e aprimorar a mensagem ao longo do tempo.

Agora, vamos mergulhar em um universo encantador: o de **marcas**.

4.5 Branding

Branding é a estratégia de significar um negócio através de uma marca, tornando-a conhecida, considerada e preferida. Marcas fortes desempenham um papel fundamental na saúde do negócio: elas têm uma influência significativa no desempenho financeiro, na percepção dos clientes, na posição competitiva de uma empresa, além de trazerem resiliência em tempos de crise e fomentar a atração de talentos.

Construir marca nunca foi tão importante. Confira a seguir as prioridades de líderes de Marketing de quase 2 mil empresas respondentes do *Global Annual Marketing Report* 2022 da Nielsen. Em primeiro lugar de importância está o **reconhecimento de marca** (*brand awareness*):

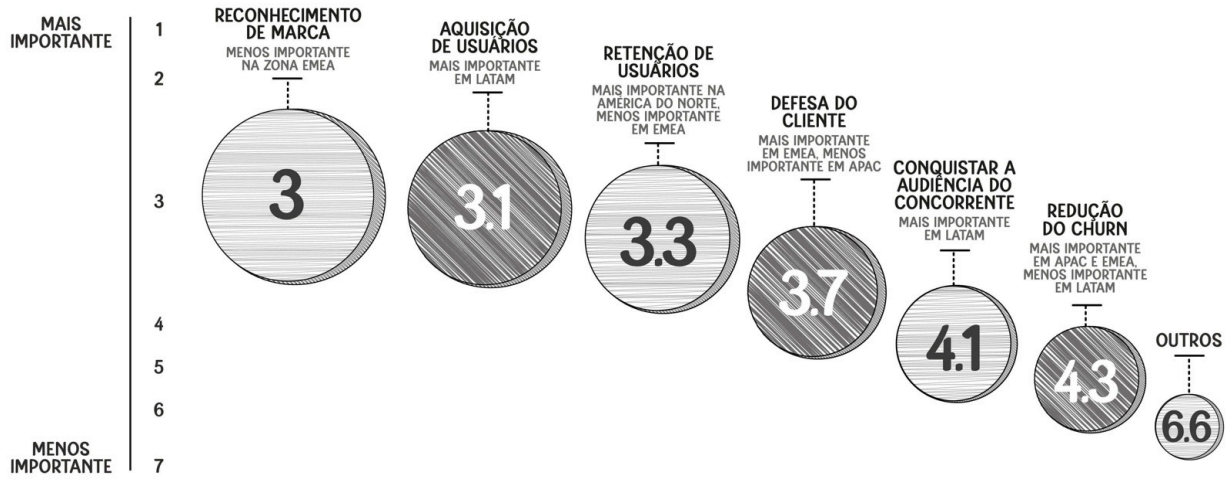

Figura 4.8: Prioridades de líderes de Marketing para 2023

Embora sejam concebidos e aplicados de maneiras distintas, posicionamento de marcas e produtos possuem um objetivo comum: **gerar diferenciação**. A palavra "posicionamento" refere-se ao espaço e à posição ocupada em relação a outras coisas, ou seja, trata-se de encontrar e permanecer no lugar ideal. Posicionar uma marca é um processo estratégico de construção de identidade e percepção, que visa estabelecer uma conexão com o público-alvo, ditando a forma como ela é percebida pelos consumidores em relação aos concorrentes. Suas questões essenciais são os territórios, crenças e propósito, e sua manifestação acontece por meio de sua personalidade, tom de voz e identidade visual — termos que exploraremos a seguir.

Uma marca forte e bem-posicionada se torna um ativo valioso para a empresa. Quando os consumidores confiam em uma marca, eles estão mais inclinados a experimentar seus produtos e serviços, mesmo diante de outras opções disponíveis. É o caso da Apple, que, ao longo dos anos, criou uma marca icônica e de alto valor, baseada em princípios como inovação, design elegante e qualidade superior. Assim, cada lançamento de produto da Apple se faz um momento único, recheado de expectativas e com sucesso praticamente certo em vendas.

Não é possível, porém, falar sobre marcas sem falar sobre credibilidade. Uma marca pode ter um trabalho impecável de fundamentos, mas se for incapaz de sustentar suas promessas com experiências, é bem provável que seja em vão.

> *Reputação é o que as pessoas falam quando você sai da sala.*

A repetição de experiências satisfatórias é capaz de construir uma reputação positiva no longo prazo, o que gera ganhos diretos e indiretos para o negócio. De acordo com uma pesquisa realizada pela Hubspot, 68% dos consumidores afirmam estar dispostos a pagar mais por produtos e serviços de uma marca conhecida por oferecer boas experiências de atendimento ao cliente. A confiança é um componente-chave da fidelidade: é conquistada com dificuldade e facilmente perdida. De acordo com uma pesquisa da Razorfish e GWI com quase 1.700 pessoas, 58% das pessoas entrevistadas afirmaram que o processo de ganhar confiança em uma marca foi 'um pouco lento' ou 'muito lento'; em contraste, ao pensarem em um momento em que perderam a confiança em uma empresa, 70% disseram que foi rapidamente (MARKETING CHARTS, 2023a).

A empresa pode, sim, falar de si mesma. Sobre como gera impacto por meio de suas soluções. Pode amarrar os atributos e benefícios dos produtos de maneira atrativa e manifestá-los nos diversos pontos de contato. Pode criar campanhas inspiradoras e narrativas envolventes. Pode apresentar seus big numbers, o número de contratos assinados e o volume de clientes atendidos, buscando gerar endosso. Mas o *word of mouth* (boca a boca) traz uma autenticidade e uma confiança que nenhum anúncio pode igualar. Não há nada que legitime mais um negócio do que seus próprios clientes serem seus promotores – afinal, a recomendação de alguém sem interesses comerciais ressoa com potenciais clientes em um nível pessoal.

Word of mouth é a expressão máxima da satisfação do cliente e uma das estratégias mais poderosas de marketing. Manifestações positivas podem ser aproveitadas e amplificadas pelas marcas – é o que chamamos de **prova social** ou **casos de uso**. As empresas podem criar espaços oficiais para registro de experiências, por exemplo, ao colher depoimentos, avaliações e classificações. Devem, também, ficar de olho nos espaços "informais", como as redes sociais, observando postagens positivas e interagindo com elas. A popularidade desses canais e seu amplo alcance tornam as provas sociais ainda mais impactantes e verdadeiras.

Quase 9 em cada 10 consumidores em todo o mundo afirmam que a confiança é um aspecto importante a considerar ao comprar uma marca, de acordo com um estudo da Edelman (MARKETING CHARTS, 2023b). O relatório indica ainda que a confiança está crescendo como uma consideração: 79% dos adultos da Geração Z sentem que a confiança nas marcas é mais importante do que costumava ser.

Com este contexto sobre a importância da reputação e credibilidade, podemos avançar para a parte técnica, de construção de posicionamento das marcas.

Um pequeno glossário

Não é esperado que profissionais de Product Marketing tenham domínio profundo das metodologias para construção de marcas, mas, sem dúvida, ter o conhecimento básico será bastante útil para que você interaja com as áreas especialistas e fornecedores.

Por isso, nesta seção, você terá contato com alguns dos conceitos-chave de Branding. Ao explorá-los, você terá uma base sólida para aplicar estratégias de Branding de forma eficaz ao universo de PMM. A ideia é que este trecho sirva para sua compreensão agora e, também, para consulta no futuro. Vamos lá!

- **Tensão:** refere-se à força motriz que impulsiona a marca, criando interesse e atraindo a atenção das pessoas. Pode ser uma contradição, um desafio ou uma dor. Por exemplo: a Snickers retrata pessoas irritadas, sendo a solução o consumo do chocolate, que supostamente acalma a tensão e melhora o humor.

- **Território:** são os assuntos ou temas pelos quais a marca é reconhecida e pelos quais as pessoas se sentem atraídas. São os tópicos ou áreas de expertise em que a marca se destaca, diferenciando-se dos concorrentes. A marca de roupas Reserva, por exemplo, ocupa os territórios de originalidade e sustentabilidade.

- **Crença:** é algo em que a marca acredita profundamente. A Dove, por exemplo, acredita no poder da autoestima e autenticidade como força motriz.

- **Propósito:** a razão de ser da marca, sua missão ou o impacto que busca causar no mundo. O propósito da Lego, por exemplo, é inspirar e desenvolver as mentes das crianças por meio da brincadeira e da criatividade.

- ***Tagline*:** uma frase curta e memorável que resume o propósito ou a essência da marca. Mencionamos anteriormente "*Just do it*" e "*Keep walking*"; um terceiro exemplo é "*Todo mundo usa*", que mostra a popularidade e o alcance da marca Havaianas.

- **Personalidade:** é a caracterização da marca com características humanas distintas — a forma como ela se comporta e se relaciona com seu público. Como exemplo, o Zé Delivery tem uma personalidade jovem, descontraída e descolada.

- **Tom de voz:** é a maneira como a marca se comunica, incluindo o estilo, a linguagem e a abordagem adotada em sua comunicação. O tom de voz reflete a personalidade da marca. Alguns exemplos: amigável e acessível, como a Natura;

inspirador e motivador, como a Nike; irreverente e provocativo, como o Burger King.

- **Identidade visual:** é o conjunto de elementos visuais que tangibiliza a marca. Inclui o logotipo, a paleta de cores, a tipografia, o estilo fotográfico, a iconografia, as ilustrações e até os(as) mascotes que representam a marca. A identidade visual ajuda a criar reconhecimento e coerência visual nos pontos de contato da marca. Como exemplos, temos o Nubank, com identidade moderna, simples e minimalista, tipografia limpa e uso predominante da cor roxa; e a Globo, cujo logo é formado por três globos estilizados e paleta de cores que varia entre o azul e o branco.

- **Ideia criativa de campanhas:** no caso de marcas de maior expressão externa, com calendário anual de ações e *budget* considerável, é bem comum o desenvolvimento de campanhas com duração determinada. Para elas, são criados conceitos criativos, que devem se conectar à essência da marca, contribuindo para a construção contínua. Podem ser campanhas sazonais para datas *hard sell* como Natal, Dia das Mães e Black Friday, importantes para varejistas como Magalu; ações com cunho de posicionamento perante causas específicas, como o McDia Feliz, em que o McDonald's destina um dia de vendas para instituições de apoio a crianças com câncer; ou outras de diversas naturezas estrategicamente importantes para o negócio, como a da Skol, que, no Dia Internacional da Mulher em 2017, reposicionou-se ao lançar uma releitura de seus antigos cartazes sexistas.

Arquitetura de marcas

Neste breve tópico, exploraremos como as empresas lidam com a relação entre as marcas institucionais e de produtos, com a comunicação e interação entre elas e como essa dinâmica afeta sua estratégia de *Branding*.

Arquitetura de marcas é a estrutura que uma empresa utiliza para organizar e gerenciar as marcas de seu portfólio. É um sistema que define como as diferentes marcas da empresa, além da institucional ou corporativa, estão relacionadas e interagem entre si. Os três modelos de arquitetura de marcas mais comuns são *branded house*, *house of brands* ("casa de marcas") e híbrido. Vamos compreendê-los.

Branded house é um sistema em que a empresa utiliza uma única marca, muito poderosa, para todos os seus produtos e serviços, que podem vir acompanhados de nomes descritivos. É o modelo empregado pela Apple, Google e também pelo Itaú.

Entre as principais vantagens do *branded house*, estão a consistência e unidade de marca, ao utilizar uma identidade coesa e reconhecível; a sinergia e a otimização de investimento, ao concentrar os esforços de *Branding* em uma única marca; e a alavancagem de marca, já que a reputação da marca-mãe é transferida para todos os produtos, impulsionando sua aceitação e reconhecimento. Entre as desvantagens, estão a falta de diferenciação, pois a utilização de uma única marca pode dificultar a distinção dos produtos entre as alternativas competitivas, e o risco de associação negativa, afinal, se um produto ou serviço enfrentar problemas, pode afetar os demais.

House of brands é um sistema em que a empresa possui marcas independentes para cada produto ou segmento, além da corporativa (*holding*). Um exemplo é a Procter & Gamble, que possui Pampers, Gillette e Pantene; e a Ambev, que possui Budweiser, Brahma e Antarctica.

As principais forças desse modelo são a possibilidade de segmentação e diversificação, uma vez que cada marca pode ter seu próprio posicionamento e público-alvo, além da mitigação de riscos, já que um produto está "protegido" do outro. Como fraquezas, em primeiro lugar, temos o alto investimento – já que lançar, manter e promover várias marcas exige mais recursos financeiros e de

marketing – e também a falta de sinergia, pois as marcas individuais podem não aproveitar o valor e a reputação da marca corporativa ou das irmãs, perdendo a oportunidade de alavancar seu poder no mercado.

O **híbrido**, por sua vez, é um sistema que combina os dois anteriores. É o caso da Amazon, que embora seja conhecida principalmente como uma marca corporativa, também desenvolveu marcas próprias para seus produtos, como o Kindle, Alexa, Prime Video e Amazon Web Services (AWS).

As vantagens desse modelo são o aproveitamento de forças da marca corporativa e das marcas de produtos, alavancando o ecossistema, e também a flexibilidade e diferenciação de cada produto, mantendo a conexão à marca corporativa. As desvantagens são a complexidade de gerenciar diferentes marcas e o potencial de confusão entre a marca corporativa e as de produtos por parte do mercado.

Muitas vezes, as empresas acabam seguindo um desses modelos sem uma reflexão aprofundada a respeito, seja por desconhecimento de gestão de marcas ou pela simples despriorização da discussão, resultando em confusão.

No caso das startups, é comum que, no início, o nome da empresa seja o mesmo do produto principal, como ocorreu com Uber, Airbnb, Spotify e QuintoAndar em seus estágios iniciais. No entanto, à medida que as empresas crescem e se tornam mais complexas, surgem novas soluções e modelos de negócios, incluindo possíveis aquisições de *players* menores. A marca, antes pequena e pouco conhecida, começa a ganhar visibilidade e valor e, com isso, precisa também construir sua reputação como empregadora, abraçando aspectos importantes como a diversidade e responsabilidade social, ao mesmo tempo em que mantém a solidez perante o público investidor. Nesse contexto, considerar o "descolamento" das marcas de produtos da marca corporativa é uma abordagem válida.

Não existe uma arquitetura recomendada para cada segmento, indústria ou tipo de negócio: a escolha da arquitetura de marcas deve considerar os objetivos, a visão de longo prazo e o momento da companhia, para que a estratégia de *Branding* contribua para o alcance dos objetivos. Deve ser uma reflexão capitaneada pelo time de Marketing, considerando *inputs* de stakeholders de negócios e com o aval da liderança executiva.

Especialmente no caso de *house of brands*, cuja premissa é o desenvolvimento de marcas de produtos além da corporativa, podemos abordar o conceito de **Product Branding**. Embora seja comumente associada a grandes empresas, essa abordagem pode ser implementada de forma eficaz por empresas de qualquer porte, desde que haja criatividade e uma compreensão clara da proposta de valor do produto.

Um exemplo notável de Product Branding são as marcas icônicas que se tornaram sinônimos de seus produtos, como a Alexa, da Amazon, a Nespresso, da Nestlé, e o Photoshop, da Adobe. Essas marcas são reconhecidas instantaneamente e evocam uma experiência específica na mente dos consumidores. O sucesso dessas marcas está enraizado em estratégias de marketing cuidadosamente planejadas, que vão desde a definição de nomes atraentes até a criação de identidades visuais distintas.

No entanto, o Product Branding não se resume apenas a grandes investimentos financeiros. Mesmo pequenas ações podem gerar impacto significativo. Por exemplo, a escolha de um nome interessante para um produto pode despertar a curiosidade e a preferência dos consumidores. Por outro lado, negligenciar o *Branding* do produto pode resultar em uma perda de oportunidades. Um exemplo é o fone de ouvido Tune215BT da JBL, que, apesar de sua qualidade, perde a chance de se destacar devido à falta de uma estratégia de *Branding* impactante, em comparação com a vantagem competitiva dos AirPods.

Ao decidir investir no *Branding* do produto, é importante considerar a proposta de valor do produto, se há planos de expansão ou adição de serviços, o público-alvo e como eles percebem o produto atualmente. Também é crucial avaliar se o nome e a marca atuais têm a flexibilidade necessária para acomodar futuras soluções e oportunidades. Essas considerações estratégicas ajudarão a determinar os caminhos a seguir e a definir os limites da marca de produto.

Em resumo, o Product Branding é uma estratégia poderosa para criar identidade, reconhecimento e preferência para um produto específico. Não se trata apenas de grandes investimentos, mas de uma abordagem estratégica que se concentra em fortalecer a conexão entre o produto e o público-alvo.

Independentemente do tamanho da empresa, investir no *Branding* do produto pode ser um diferencial competitivo crucial, desde que haja uma compreensão clara da proposta de valor e uma estratégia de *Branding* bem executada.

Recapitulando

- Os principais quesitos que avaliamos antes de adquirirmos um produto são: qualidade percebida; preço; necessidades individuais; disponibilidade e conveniência; reputação da marca; avaliações e recomendações. Em quais desses quesitos a sua empresa se destaca e quais ela deveria melhorar?
- Você aprendeu que, de acordo com a April Dunford, uma "mensagem principal" precisa ser erguida sobre três grandes pilares: a *diferenciação*, a *relevância* e a *credibilidade*. Em quais destas três o seu produto mais se destaca?
- Antes de iniciar a sua dinâmica de posicionamento, certifique-se de ter as pessoas certas envolvidas e, também, de trazer informações valiosas, como a análise SWOT atualizada, dados

internos, dados externos e informações qualitativas das entrevistas com os usuários.

- O exercício de comunicação (*messaging*) do produto deve ser subsequente ao de posicionamento. Sem uma definição clara do lugar que o produto mira ocupar, é muito cedo para pensar em mensagens – e inverter essa ordem pode resultar em uma comunicação frágil e sem diferenciação.

- Product Branding é a estratégia de significar um produto através de uma marca, tornando-o reconhecível e diferenciado.

    - As principais vantagens são a segmentação e a proteção de reputação, pois a marca de produto pode se dirigir a audiências específicas enquanto a corporativa, mais ampla, mantém seu posicionamento guarda-chuva.
    - As principais desvantagens são os custos e a complexidade de gestão, pela necessidade de dedicação de esforços de Branding para mais marcas, em vez de apenas uma.
- Especialmente em casos em que haja uma multiplicidade de negócios sob um mesmo guarda-chuva, é ideal que a companhia estabeleça sua arquitetura de marcas, considerando os prós e contras de cada possibilidade, e a comunique internamente, evitando confusão. Você sabe qual é arquitetura de marcas da sua empresa?

4.6 Entrevista: Pedro Sampaio

Neste capítulo, abordamos as boas práticas e os principais conceitos de posicionamento de produto e Product Branding. Assim, para

fechar este capítulo trazendo ainda mais valor para o seu dia a dia, confira a seguir o bate-papo que tivemos com o **Pedro Sampaio**, liderança sênior de Marketing com experiência em empresas como Lápis Raro, Uber, PicPay, entre outras.

1. Pedro, agradecemos muito pela honra de nos conceder esta entrevista. Vamos começar com uma apresentação pessoal: conte-nos um pouco sobre sua trajetória profissional e sua experiência com posicionamento e Branding?

Sou mineiro, nascido e criado em Belo Horizonte, formado em Publicidade pela Universidade Federal de Minas Gerais e com pós-graduação em Marketing pela Fundação Dom Cabral. Minha paixão pela construção de marcas começou no colégio, quando li um livro sobre a Disney. Quando conheci o seu propósito de "fazer as pessoas felizes" e sua visão de marca, fiquei ainda mais fascinado em como eles colocam isso em prática de maneira tão consistente. Foi aí que veio o *click* para fazer algo no ramo da Comunicação e querer trabalhar com Branding.

Ao longo da minha carreira, trabalhei em agências de publicidade, liderando estratégias para marcas fortes no mercado nacional e mineiro. Acredito que meus trabalhos mais desafiadores foram o reposicionamento da Skol e da Lider Interiores. A primeira vinha passando por uma crise de imagem e se desconectando do público mais jovem (seu segmento prioritário). A segunda nasceu como uma marca popular e ambicionava chegar nas classes mais altas, disputando o espaço com marcas de luxo do mercado nacional. Ambos os projetos foram extremamente desafiadores e, posso dizer, bem-sucedidos. Hoje, Skol é uma das marcas mais valiosas e a Lider Interiores está entre as principais empresas de decoração, com presença em eventos internacionais, coleções assinadas por grandes designers e lojas nos espaços mais nobres do Brasil.

Em seguida, trabalhei na Uber por quatro anos. A Uber sempre teve uma visão de marca muito clara de "mover o mundo para um lugar

melhor", mas seu posicionamento foi evoluindo à medida que o business foi ficando mais maduro. O resumo dessa história é de uma estratégia bem executada: a Uber virou sinônimo de categoria.

Já no PicPay, também fui responsável pela estratégia da marca e pela construção do seu posicionamento. Tal como a Uber, o PicPay também evoluiu muito ao longo dos anos. Nasceu como uma carteira digital, depois se posicionou como um superapp de pagamentos e, atualmente, com mais de 33 milhões de usuários ativos diariamente e na posição de vice-líder entre os players digitais, se reposicionou como um ecossistema de produtos financeiros para facilitar a vida das pessoas e dos negócios.

2. Como você acredita que o posicionamento de produto influencia na estratégia de Marketing como um todo?

Ambas as coisas estão intrinsecamente conectadas. O posicionamento contribui para o seu produto chamar atenção no meio de tantas opções disponíveis. Ele vai ajudar você a encontrar aquilo em que o seu produto é o melhor no mundo, único e diferenciado, e qual o valor que ele entrega de forma relevante para os seus consumidores.

Na outra ponta, temos o Marketing, cujo papel é contribuir para vender e valer mais, gerando uma conexão mais profunda com seus consumidores e se tornando a sua principal escolha. As estratégias de Marketing bebem da fonte do posicionamento e contribuem para dar forma a ele – com quem falar, com qual mensagem, com quais atributos, canais e experiências. Vai ser muito difícil fazer um bom Marketing de um produto que não tenha seu posicionamento claro.

Por exemplo, suponha que uma marca *mainstream* está lançando produtos para a alta renda. Ela tem um posicionamento de produto claro para o novo segmento, mas precisa que o Marketing chegue a esses novos consumidores que ainda não se identificam com a marca ou a consideram como uma opção. O inverso também é verdade: uma marca que deseja conquistar a alta renda, com

estratégias de marketing robustas para o segmento, mas sem um produto posicionado para essa classe, não vai funcionar também. Posicionamento e Marketing precisam andar lado a lado.

3. Consegue trazer a diferença de trabalhar posicionamento e Branding em uma empresa global como a Uber e em uma empresa brasileira como o PicPay?

Trabalhar para uma marca global e uma nacional têm suas diferenças e suas similaridades. No caso da Uber, a visão da marca e seu posicionamento vinham dos times globais, mas como o mundo é muito diferente, ela precisava ser adaptada de acordo com as nuances e as características de cada região. Os desafios na Ásia são muito diferentes da Europa. O Brasil é muito diferente do Canadá. Não dá para simplesmente traduzir e implementar. A maturidade do negócio e seus produtos, o tipo de competição, os consumidores e a cultura vão influenciar o posicionamento e o Branding. A Uber se posiciona, por exemplo, como uma plataforma para mover tudo e todos de forma confiável e segura. Na América Latina, por ser uma das regiões mais violentas do mundo, entendemos que a segurança deveria ter ainda mais protagonismo na estratégia da marca, se comparado com outros mercados. Várias estratégias que criamos aqui – como o projeto de antirracismo e a campanha "A Uber não é pra você"; a plataforma #ElasNaDireção, que tinha o produto U-Elas, que dava a opção para motoristas mulheres só viajarem com passageiras, por se sentirem mais seguras – foram exportadas para outros países.

No caso do PicPay, eu atuava como time global e local. Então, da mesma forma de ter a responsabilidade de dar a visão da marca e contribuir com seu posicionamento, também era responsável por fazer as adaptações necessárias de acordo com a necessidade de cada região. É um modelo parecido com as marcas nacionais da Ambev, onde temos uma estratégia centralizada, mas que pode ter variações locais, dependendo do desafio e estágio daquele mercado.

4. Quando a marca é o produto, imaginamos que seja mais fácil trabalhar o posicionamento e o Branding dela. Porém quando a marca cresce demais e dela surgem diversos produtos, quais recomendações você daria para que os produtos tenham posicionamentos individuais, mas que não se desconectem da essência da marca?

Todos os produtos e seus respectivos posicionamentos devem contribuir para a estratégia do negócio, sua ambição e sua estratégia de marca. A estratégia é o seu farol, o seu norte, onde você deseja chegar. Sem ela, você não vai conseguir fazer um trabalho consistente, onde cada posicionamento soma e fortalece o Branding – e não atrapalha ou confunde.

Se a sua estratégia de marca aponta para uma direção e o posicionamento de um produto vai para outra, você vai ter problemas de consistência. Nesse caso, talvez seja importante revisitar um dos lados, mas atenção: a estratégia de uma marca não deveria ser algo que muda o tempo todo, enquanto o posicionamento de um produto é um reflexo do contexto atual, sendo mais flexível e passível de atualizações. Se você está crescendo sua linha de produtos e algum deles não se conecta à sua estratégia de marca, talvez seja o caso de criar uma outra marca, em vez de ficar mudando toda a estratégia e visão de Branding.

Para um trabalho de consistência de marca, é preciso ter clareza em alguns pontos:

- **Propósito da marca:** sua visão de mundo, inspiradora, o seu sonho grande;
- **Verdade da marca:** o que ela entrega e faz para deixá-la mais próxima do seu propósito;
- **Atributos da marca:** principais associações e como deseja ser percebida;
- **Identidade:** personalidade, símbolos, cores, elementos identitários e, não menos importante, os produtos-foco. Eles são o seu carro-chefe, o que você vai destacar na comunicação.

> Uma marca pode ter inúmeros produtos, mas na construção do Branding e das comunicações mais abrangentes, é preciso priorizar.

Por exemplo, na Uber, tínhamos inúmeros produtos (mobilidade, entregas, delivery, patinetes, bicicletas etc.), mas nosso carro-chefe na construção da marca e da comunicação eram os de mobilidade. Isso não significa que os outros não eram trabalhados. Pelo contrário, esse trabalho era feito de forma segmentada e direcionada. E apesar de cada um desses produtos terem um posicionamento específico, todos eles contribuem para o posicionamento do negócio (mover tudo e todo de forma confiável e segura) e para a construção dos atributos da marca (confiança, segurança, comodidade).

5. Quais estratégias você emprega com o seu time para garantir que o posicionamento de produto esteja alinhado com a percepção geral da marca?

Primeiro, é preciso que todos eles tenham clareza e se sintam parte da estratégia da marca. Sem isso, a chance de eles remarem para lugares errados é bem grande. Segundo, eu gosto de criar uma cultura de troca e cocriação. Para cada novo produto a ser lançado, sempre nos perguntamos: como ele contribui para a estratégia da marca? Qual atributo ele fortalece? O quanto esse posicionamento está conectado com a nossa verdade?

Gosto de fazer essa dinâmica de forma coletiva e colaborativa, onde o meu Brand Lead apresenta o posicionamento do produto para todo o time e, juntos, identificamos os pontos de conexão e oportunidades a serem preenchidas tendo em vista a visão da marca.

Outras estratégias que eu utilizo são as pesquisas e a mensuração dos projetos. Sempre que lançamos um produto, rodamos estudos para entender a percepção dos consumidores, qual mensagem está sendo percebida, pontos positivos e críticas em relação à sua

proposta de valor, bem como os atributos que estão sendo mais destacados. Por exemplo: se eu lanço um produto que tem como objetivo trabalhar o atributo de inovação e ele não aparece em nossos estudos e trackings, identificamos uma oportunidade de rever a maneira como o produto está sendo posicionado e comunicado para que o atributo seja mais bem percebido.

6. Em quais métricas do negócio você acredita que um posicionamento desalinhado pode ter impacto?

Um posicionamento desalinhado impacta em tudo. Se os consumidores não conseguem notar como seu produto é único, provavelmente eles vão ser menos fiéis, impactando as vendas, a preferência e a recorrência. Se você não tem um segmento claro, sua comunicação pode chegar em "pessoas erradas", gerando perda de eficiência. Se a sua relevância não está tão clara, o seu funil de vendas também vai ser comprometido. Talvez você converta menos e tenha que se valer de promoções, reduzindo sua margem e a percepção de valor, para gerar resultados de curto prazo.

7. Qual foi o erro mais significativo que você cometeu, seja relacionado ao posicionamento de produto ou ao Branding de uma marca? E o que você aprendeu neste processo?

Obrigado por fazer essa pergunta. Já errei e fracassei várias vezes na minha vida e no meu trabalho. Errar faz parte, e a gente precisa falar mais sobre isso. Em um mundo de aparências e filtros, reconhecer os seus erros e fracassos são atitudes corajosas. Acredito que o meu maior erro foi posicionar um shopping para o público errado, porque o meu cliente na época (a administradora de shopping centers) queria conduzir desta forma e acabamos fazendo. Era um lançamento, em uma região popular, com lojas populares, mas a administradora queria posicioná-lo como um shopping mais fashion e exclusivo. O resultado? A comunicação entregava mais valor do que o produto na prática. A consequência? Desalinhamento de expectativas, atração de um público errado, não entregar o valor esperado.

Posicionamento é como você deseja ser percebido. Ele parte do valor que você entrega para o cliente hoje e não o que você vai entregar no futuro. Esse descompasso pode gerar uma quebra da promessa que você faz para o seu cliente, comprometendo sua credibilidade e, consequentemente, a maneira como sua marca é percebida.

8. Quais conselhos você daria para uma empresa pequena ou até mesmo para uma startup que está tentando posicionar seu produto de forma diferenciada em um mercado competitivo?

Invista tempo para encontrar onde o seu produto é o melhor do mundo e cheque se essa entrega é realmente algo relevante e diferenciada para o seu consumidor. Se for, golaço! Comunique para aqueles consumidores que vão achar essa entrega relevante. Quando um consumidor tem a sensação de que o produto ou serviço foi desenvolvido especialmente para as suas necessidades, é porque o posicionamento e o marketing foram bem-sucedidos.

Tenha foco e não tente abraçar tudo e todos. Ninguém e nenhuma empresa é boa em tudo. Mas atenção: fuja de um erro muito comum. Muitas vezes, a gente acaba ficando muito apaixonado pelos nossos produtos e acha que eles são o melhor do mundo em uma coisa, mas, para o cliente, eles não são relevantes ou diferenciados. Faça esse exercício múltiplas vezes até encontrar o lugar onde você é relevante, diferenciado e sobre o qual tenha credibilidade para falar. Teste, compare com os seus concorrentes, tente encontrar o ponto de conexão entre o que você entrega de valor e quem considera aquilo algo valioso.

Capítulo 5
Conclusão

Neste livro, pretendemos ir além de simplesmente descrever conceitos e técnicas. Buscamos oferecer uma abordagem teórica e também prática para o trabalho de posicionamento, a espinha dorsal do trabalho de Product Marketing. Vamos relembrar, brevemente, o conteúdo desta obra.

Começamos desvendando a essência de Product Marketing. Passamos pelas principais habilidades sociais e técnicas que consideramos importantes para profissionais da área. Exploramos os diferentes estágios de vida de produtos (e os desafios de cada um) e falamos sobre a curva de adoção de tecnologia e dos modelos de negócios em que as empresas e produtos estão inseridos, trazendo o papel de PMMs nesses contextos.

Avançando, exploramos o domínio da inteligência de mercado. Tratamos do valor de consumir primeiramente os dados internos referentes ao negócio, como metas, resultados e desafios, e na sequência, da importância de olhar para fora, afinal, em um mundo inundado de inovações, é vital compreender o ambiente em que se está inserido.

Vimos a importância de entender profundamente os diversos públicos-alvos, com metodologias de *customer profiling*: segmentação, ICP e personas. A capacidade de discernir as nuances de sua audiência é um fator-chave para discernir os produtos medíocres dos excepcionais. Novamente, é importante primeiro consumir as informações disponíveis internamente sobre a audiência antes de encomendar novos estudos – se for o caso de fazê-los, reforçamos a importância de definir objetivos claros e pensar na aplicação dos aprendizados, evitando desperdícios. Apenas com um entendimento profundo do público-alvo é possível desenvolver um

trabalho consistente de comunicação de produtos, pautado na diferenciação e geração de valor.

A análise competitiva não ficou de fora, começando com a identificação de quem são os concorrentes diretos e os indiretos. Tratamos de meios pagos e gratuitos que podem ser utilizados para reunir informações sobre a competição e de formas para trazer esses aprendizados para dentro da empresa, compondo o conjunto de informações primordiais para o desenvolvimento dos produtos. Enfatizamos o valor da periodicidade na coleta de dados desta natureza, atividade de extrema relevância para Product Marketing, envolvendo os stakeholders-chaves.

O posicionamento, detalhado a partir da metodologia de April Dunford, é o coração desta obra. Mostramos que, mais do que um simples entregável, é uma jornada contínua de reflexão e adaptação. O posicionamento, sendo o principal fundamento de comunicação de um produto, pode definir o espaço que esse produto ocupa – ou não – no mercado. Vimos o passo a passo de cada etapa desse processo, desde a estruturação do workshop, passando pelo preenchimento do diagrama até chegar ao material final.

Tratamos também da tangibilização do posicionamento, por meio da construção de mensagens. Fornecemos um framework para embasar este trabalho e falamos de seu principal ganho, que é a consistência na comunicação. Abordamos, ainda, questões de reputação e *branding*, fornecendo um glossário com conceitos importantes deste universo, para que a comunicação dos produtos esteja conectada à identidade das marcas que os representam. Assim, as forças – valor do produto e essência de marca – podem se retroalimentar, gerando uma experiência muito mais consistente na jornada de uso.

As entrevistas, generosamente cedidas pelas pessoas especialistas convidadas, ajudaram a compor uma visão mais abrangente e complementar aos temas que abordamos. Além disso, buscamos ao máximo trazer exemplos reais (de preferência, nacionais), pensando

em materializar o conhecimento teórico. Tudo para proporcionar uma visão mais apurada e de fácil compreensão.

Com o posicionamento pronto, você já pode se preparar para a etapa seguinte, que é a de lançamento do produto. Sua estratégia de *go-to-market* certamente será muito mais assertiva se você tiver feito um trabalho consistente de fundamentos: você notará que será mais fácil e óbvio construí-la, a partir do trabalho realizado. Por isso, nossa recomendação é que você visite os conceitos apresentados aqui e os aplique à sua realidade — afinal, a excelência será adquirida unicamente por meio do exercício prático. Nesta jornada, não deixe de ser gentil consigo mesmo(a): pense no processo de posicionamento como um MVP, que deve ser iterado até que possa gerar valor. Por mais que sua entrega possa ter espaço para melhoria, ter um ponto de partida pode fazer toda a diferença para a construção de uma real diferenciação, especialmente em mercados com soluções comoditizadas.

Como dissemos no início, a escrita desta obra tinha três grandes motivações. A primeira é a de que este material colabore para impulsionar o entendimento do valor que Product Marketing pode gerar na diferenciação de produtos, culminando com o aumento das contratações e da seniorização de Product Marketers. Para isso, buscamos trazer informações sobre PMM de maneira acessível, sendo intencionais na criação de pontes para desmistificar complexidades e permitir que pessoas de outras áreas possam compreender pelo menos uma parte da disciplina.

A segunda é que, em muitos casos, o trabalho de Product Marketing pode ser solitário, em razão de as estruturas de PMM (quando existentes) ainda serem relativamente enxutas. Com isso, uma insegurança a respeito do próprio impacto permeia o dia a dia de profissionais da área, além de dúvidas gerais sobre como e o que priorizar. Para isso, buscamos fornecer referências que empoderem você a aplicar a metodologia à sua realidade, com muitos exemplos.

Aqui, fazemos um alerta: não queremos que você leve o domínio da teoria para o extremo, o que engessaria ou limitaria o seu trabalho. Pense que métodos não passam de ferramentas para proporcionar direção e estrutura. São frutos de experiências e práticas que se mostraram eficazes ao longo do tempo, ou seja, foram estabelecidos após terem sido aplicados repetidas vezes em diferentes cenários e, de maneira geral, terem sido úteis. As metodologias devem servir unicamente como uma bússola: guias flexíveis que devem ser adaptados de acordo com as especificidades de cada situação. A maestria não está em seguir um formato à risca, mas em saber quando e como adaptá-lo para atender às demandas em constante mudança do nosso ambiente.

A terceira motivação foi publicar o primeiro conteúdo nacional sobre Product Marketing em português, permitindo que pessoas que não dominam o inglês possam fazer uso do conhecimento técnico na profissão. Que este material inspire mais pessoas a escreverem sobre o tema: quanto mais publicações, conteúdo e conversas, melhor para o amadurecimento da área no Brasil. Este livro, por si só, dificilmente conseguiria atender a todos esses objetivos que estabelecemos, mas esperamos ter sido capazes de endereçar uma grande parte deles.

Para finalizar, um dos elementos-chaves para o fortalecimento da comunidade de Product Marketing no Brasil é a **troca**. Recomendamos que você busque se inserir nos grupos dedicados ao assunto e se conecte com outros profissionais, pois suas dores certamente serão parecidas com as de outras pessoas. Compartilhe aprendizados, dúvidas, casos de sucesso e também de fracasso. Ouça as pessoas que não fazem parte deste universo e seja protagonista da ampliação do "educacional" de Product Marketing.

Visite o site www.productmarketingessencial.com.br para se conectar conosco. Dedicamo-nos muito para desenvolver algo que gere valor na sua carreira e na evolução da comunidade de tecnologia do país: seria incrível saber se conseguimos. Conte para nós?

Um grande abraço,

Bruno e Fernanda.

Capítulo 6
Referências

ACEMOGLU, Daron; ROBINSON, James. *Why Nations Fail*: The Origins of Power, Prosperity and Poverty. New York: Crown Business, 2012.

CB INSIGHTS. The Top 20 Reasons Startups Fail. *Startups & Venture Capital* (Medium), 1 fev. 2018. Disponível em: https://startupsventurecapital.com/the-top-20-reasons-startups-fail-e37097d973d4. Acesso em: 22 abr. 2023.

COUTINHO, Bruno. Como melhor gerir seus stakeholders. In: Product Marketing sem filtro!. *LinkedIn*, 2022. Disponível em: https://www.linkedin.com/pulse/como-melhor-gerir-stakeholders-bruno-coutinho/. Acesso em: 5 ago. 2023

CURRY, David. Music Streaming App Revenue and Usage Statistics (2023). *Business of Apps*, 2023. Disponível em: https://www.businessofapps.com/data/music-streaming-market/. Acesso em: 13 abr. 2023.

DUNFORD, April. Positioning and Competition. *April Dunford*, 2020. Disponível em: https://www.aprildunford.com/post/positioning-and-competition. Acesso em: 4 ago. 2023.

FIGMA. (Canal). Leading through uncertainty: A design-led company - Brian Chesky (Config 2023). *YouTube*, 23 jun. 2023. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=Dkfijg7s76o. Acesso em: 12 set. 2023.

FULLSTORY. *Qualitative vs. quantitative data: what's the difference?* 2021. Disponível em: https://www.fullstory.com/blog/qualitative-vs-quantitative-data/. Acesso em: 12 set. 2023.

GLOBAL APP TESTING. *Usability Testing: The Complete Guide.* c2023. Disponível em: https://www.globalapptesting.com/usability-testing. Acesso em: 12 set. 2023.

GRAND VIEW RESEARCH. *Mobile Application Market Size, Share, & Trends Analysis Report By Store Type (Google Store, Apple Store, Others), By Application, By Region, And Segment Forecasts, 2023 - 2030*. 2022. Disponível em: https://www.grandviewresearch.com/industry-

analysis/mobile-application-market. Acesso em: 6 maio 2023.

KOTLER, Philip. KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 4.0*: Do tradicional ao digital. São Paulo: Sextante, 2017.

LAUCHENGCO, Martina. *Loved*: How to Rethink Marketing for Tech Products. Hoboken/NJ: Wiley, 2022.

LOURENÇO, Aline. Apenas 5% da população brasileira fala inglês, aponta pesquisa. *SEGS*, 31 mai. 2022. Disponível em: https://www.segs.com.br/educacao/347834-apenas-5-da-populacao-brasileira-fala-ingles-aponta-pesquisa. Acesso em: 4 maio 2023.

LUGÃO, Priscilla. Gestão de projetos: como é o processo de encerramento na PM3. *PM3 Blog*, 2022. Disponível em: https://www.cursospm3.com.br/blog/gestao-de-projetos-processo-de-encerramento-na-pm3/. Acesso em: 5 ago. 2023

MARKETING CHARTS. *Consumers Build Trust in Companies Slowly – and Lose it Quickly*. 2023a.

Disponível em: https://www.marketingcharts.com/customer-centric/privacy-and-security-229090. Acesso em: 12 set. 2023.

MARKETING CHARTS. *7 in 10 Consumers Say Trust in Brands Has Become More Important*. 2023b. Disponível em: https://www.marketingcharts.com/brand-related/brand-metrics-230034. Acesso em: 12 set. 2023.

MILLER, Donald. *Storybrand*: Crie mensagens claras e atraia a atenção dos clientes para sua marca. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MOORE, Geoffrey A. *Atravessando o abismo*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

NIELSEN. *Global Annual Marketing Report 2022 - Era of Alignment*: Future-focused strategies for brand building and customer acquisition. 2022. Disponível em: https://annualmarketingreport.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/16/pdf/full_report_1649870558_1983822353.pdf. Acesso em: 4 ago. 2023.

NILSSON, Daniel. How to create customer profiles /

buyer personas for B2B. *Up Strategy Lab*, 2023. Disponível em: https://www.upstrategylab.com/blog/customer-profiles-buyer-personas-b2b. Acesso em: 12 set. 2023.

NOBEL, Carmen. Clay Christensen's Milkshake Marketing. *Harvard Business School*, 2011. Disponível em: https://hbswk.hbs.edu/item/clay-christensens-milkshake-marketing. Acesso em: 4 ago. 2023.

PM3. *Panorama do Mercado de Produto*: 2023 - 2024. 2023. Disponível em: https://materiais.cursospm3.com.br/panorama-do-mercado-de-produto-23-24. Acesso em: 31 out. 2023.

SHRM – SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT. *The Global Skills Shortage*: Bridging the Talent Gap with Education, Training and Sourcing. 2019. Disponível em: https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM%20Skills%20Gap%202019.pdf. Acesso em: 13 abr. 2023.

SIMON SINEK. (Canal). There's NO Such Thing as "Soft Skills". *YouTube*, 26 fev. 2021. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=o9uzJ0LgvT0. Acesso em: 13 abr. 2023.

SIMONS, Robert. Choosing the Right Customer. *Harvard Business Review*, 2014. Disponível em: https://hbr.org/2014/03/choosing-the-right-customer. Acesso em: 12 set. 2023.

STRATEGYZER. *The Value Proposition Canvas*. 2023. Disponível em: https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas. Acesso em: 12 set. 2023.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT. *Communication barriers in the modern workplace.* 2018. Disponível em: https://impact.economist.com/perspectives/sites/default/files/EIU_Lucidchart-Communication%20barriers%20in%20the%20modern%20workplace.pdf. Acesso em: 7 mar. 2023.